ISBN : 978-602-5553-50-9

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh : Diana Hertati

Penerbit : Mitra Sumber Rejeki

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

*by* Diana Hertati

**Submission date:** 21-Jun-2020 02:34PM (UTC-0700)
**Submission ID:** 1347564920
**File name:** 4._MSDM_DIANA-1.pdf (14.07M)
**Word count:** 27887
**Character count:** 189789

# MANAJEMEN
## SUMBER DAYA MANUSIA

DRA. DIANA HERTATI, MSi

# KATA PENGANTAR

Assalamualikum Wr.Wb.

Segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas berkah dan rahmat-Nya penyusun dapat menyelesalkan buku ini. Selain memberikan kuliah dan tugas-tugas lainnya, menulis buku ini juga menjadi salah satu tugas dosen dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi. Untuk itu dengan berbekal pendidikan di S1, S2 dan S3 serta pengalaman mengajar sejak tahun 1993, membimbing skripsi, memberikan konsultasi dan melakukan penelitian dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia, dan Perilaku Organisasi maka dirasakan perlu untuk menulis buku Manajemen Sumber Daya Manusia.

Saai ini semakin disadari bahwa sumber daya manusia merupakan asset terpenting dalam organisasi perusahaan dimana hasil kegiatan perusahaan merupakan perpaduan antara sumber daya keuangan, sumber daya fisik dan sumber daya manusia, oleh karena itu dalam usaha mendayagunakan salah satu sumber daya tersebut diperlukan pengolahan yang efektif terhadap sumber daya manusia yang ada.

Secara khusus buku ini berisikan tentang konsep-konsep dasar manajemen sumber daya manusia dari pola pendekatan fungsi.

Pada kesempatan ini kami sertakan pula ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada suamiku tercinta Rudi Janto, SE, MM dan anak-anakku Sarah Mitha Tiara, SA dan Verina Maya Syahrani atas segala dukungan dan pengorbanan yang telah diberikan. Untuk saudara Dr. Lukman Arif, MSi dan Drs. Pailan, MPd penyusun mengucapkan terima kasih atas bantuannya.

Kendati demikian tidak ada gading yang tak retak, maka demi perbalkan dan penyempurnaan buku ini , kami terbuka untuk menerima kritik yang konstruktif dari para pembaca.

Surabaya, 16 Juli 2019

Penulis,

# DAFTAR ISI


| | | |
|---|---|---|
| BAB I | REFORMASI BIROKRASI | 1 |
| | A. Pendahuluan | 1 |
| | B. Sejarah Birokrasi Indonesia | 3 |
| | C. Tujuan Birokrasi Indonesia | 8 |
| | D. Termininologi dan Definisi Birokrasi | 17 |
| | E. Pokok – Pokok Reformasi Birokrasi | 19 |
| | F. Permasalahan Birokrasi Indonesia | 21 |
| BAB II | RUANG LINGKUP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA | 25 |
| | A. Pengertian dan Pentingnya Manajemen | 25 |
| | B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia | 36 |
| BAB III | PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA | 49 |
| | A. Pengertian, Tujuan dan Manfaat Perencanaan SDM | 49 |
| | B. Pengadaan Tenaga Kerja | 54 |
| BAB IV | REKRUITMEN, SELEKSI DAN ORIENTASI TENAGA KERJA | 74 |
| | A. Rekruitmen | 74 |
| | B. Selesksi | 83 |
| | C. Orientasi Tenaga Kerja | 92 |
| BAB V | PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA | 95 |
| | A. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia | 95 |
| | B. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia | 95 |
| | C. Pelatih atau Instruktur | 98 |
| | D. Metode-Metode Pengembangan | 100 |
| | E. Metode Pendidikan (Education Methode) | 106 |
| | F. Pelatihan dengan Memperhatikan Pengukuran ROI | 108 |
| BAB VI | EVALUASI PEKERJAAN DAN KOMPENSASI | 114 |
| | A. Evaluasi Pekerjaan | 114 |
| | B. Kompensasi | 125 |
| BAB VII | KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI | 131 |
| | A. Kepemimpinan | 131 |

B. Motivasi ..... 138
BAB VIII KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA SERTA HUBUNGAN INDUSTRIAL ..... 142
A. Keselamatan dan Kesehatan Kerja ..... 142
B. Hubungan Industrial ..... 145
BAB IX PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA ..... 149
A. Pengertian dan Manfaat ..... 149
B. Beberapa Cara Pemutusan Hubungan Kerja ..... 149

# BAB I
# REFORMASI BIROKRASI

## A. Pendahuluan

Melihat pengalaman sejumlah Negara menunjukan bahwa reformasi birokrasi merupakan langkah awal untuk mencapai kemajuan sebuah Negara. Reformasi birokrasi merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai good governance, dengan reformasi birokrasi dilakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang tidak hanya efektif dan efesien tapi juga reformasi birokrasi menjadi tulang punggung dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Birokrasi merupakan faktor penentu dalam mencapai tujuan pembangunan nasional. Oleh sebab itu cita-cita reformasi birokrasi adalah terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang professional, memiliki kepastian hukum, transparan, partisipatif, akuntable dan memiliki kredibilitas serta berkembangnya budaya dan perilaku birokrasi yang didasari oleh etika, pelayanan dan pertanggungjawaban publik serta integritas pengabdian dalam mengemban misi perjuangan bangsa mewujudkan cita-cita dan tujuan bernegara. Mereformasi birokrasi kementerian dan lembaga memang sudah saatnya dilakukan sesuai dengan tuntutan situasi dan kondisi saat ini. Dimana birokrasi dituntut untuk dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat dan profesional. Pada hakikatnya reformasi birokrasi merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business prosess*) dan sumber daya manusia aparatur. Reformasi birokrasi di Indonesia menempatkan pentingnya rasionalisasi birokrasi yang menciptakan efesiensi, efektifitas, dan produktifitas melalui pembagian kerja hirarkikal dan horizontal yang seimbang, diukur dengan rasio antara volume atau beban tugas dengan jumlah sumber daya disertai tata kerja formalistic dan pengawasan yang ketat. Penataan organisasi pemerintah baik pusat maupun daerah didasarkan pada visi, misi dan sasaran startegis, agenda kebijakan, program dan kinerja kegiatan yang terencana dan diarahkan terbangunannya

sosok birokrasi dengan tugas dan bertanggungjawaban terbuka dan aksessif. Penyederahanaan tata kerja dalam hubungan intra dan antar aparatur serta antar aparatur dengan masyarakat dan dunia usaha yang berorientasi pada kriteria dan mekanisme yang impersonal terarah pada penerapan pelayanan prima. Reformasi birokrasi juga merupakan langkah strategis membangun sumber daya aparatur Negara yang professional, memiliki daya guna dan hasil guna yang profesional dalam rangka menunjang jalannnya pemerintah dan pembangunan nasional. Pelaksanaan reformasi birokrasi telah mendapatkan landasan yang kuat melalui penerbitan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand DesignReformasi Birokrasi 2010-2025. Selanjutnya, dalam implementasinya telah ditetapkan landasan operasional dalam bentuk Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 20 tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014. Kemajuan yang cukup berarti, dalam tahun 2010 ini, sebanyak 9 kementerian/lembaga telah melaksanakan reformasi birokrasi instansi (RBI). Dengan demikian, saat ini sudah terdapat 13 K/L yang melaksanakan RBI. Dalam rangka meningkatkan koordinasi, menajamkan dan mengawal pelaksanaan reformasi birokrasi, telah ditempuh langkah-langkah kebijakan, antara lain; penerbitan Keppres 14 Tahun 2010 tentang Pembentukan Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional dan Tim Reformasi Birokrasi Nasional, yang disempurnakan menjadi Keppres Nomor 23 Tahun 2010; Keputusan Menpan dan RB Nomor 355 Tahun 2010 tentang Pembentukan Tim Independen, dan Keputusan Menpan dan RB Nomor 356 Tahun 2010 tentang Pembentukan Tim Penjamin Kualitas (Quality Assurance). Pada tahun 2011, diharapkan K/L yang telah melaksanakan RBI semakin bertambah sejalan dengan komitmen pemerintah untuk menuntaskan RBI pada seluruh K/L. Petunjuk Pelaksanaan dan Petunjuk Teknis RBI diharapkan dapat diselesaikan dan diimplementasikan. Sejalan dengan perluasan reformasi birokrasi pada instansi pemerintah daerah, maka sosialisasi dan asistensi kepada pemerintah daerah terus ditingkatkan. Kualitas pelaksanaan reformasi birokrasi khususnya dampaknya pada peningkatan kinerja dan pelayanan publik terus diawasi melalui *Tim Quality Assurance*. Pada akhirnya keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi akan

sangat mendukung dalam penciptaan *good dovernance* karena reformasi birokrasi merupakan inti dari upaya penciptaan *good governance*, sehingga akan dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan meningkatkan investasi di Indonesia yang berujung pada peningkatan pertumbuhan perekonomian Indonesia yang membawa implikasi terhadap kesejahteraan rakyat

Di era reformasi saat ini kondisi birokrasi Indonesia masih menunjukan arah perkembangan yang cukup baik, karena masih ditemukan adanya mentalitas birokrat yang masih jauh dari harapan, praktik KKN, birokrat yang arogan dan menganggap rakyatlah yang membutuhkannya. Untuk melaksanakan fungsi birokrasi secara cepat, tepat dan konsisten guna mewujudkan birokrasi yang akuntabel dan baik, maka pemerintah merumuskan sebuah peraturan yang digunakan sebagai landasan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi diIndonesia, yaitu Peraturan Presiden nomor 80 tahun 2011 tentang Grand Design ReformasiBirokrasi Indonesia 2010-2025.

Salah satu upaya pemerintah untuk mencapai *good governance* dengan reformasi birokrasi dan melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur. Melalui reformasi birokrasi, maka dilakukan penataan terhadap sistem penyelangggaraan pemerintah.

## B. Sejarah Birokrasi Indonesia

### 1. Birokrasi Masa Orde Lama

Jika UUD 1945 diamati secara cermat, maka akan ditemukan suatu kombinasi bahkan asimilasi konsep-konsep modern yang pernah dipikirkan Hegel, Adam Muller, Spinoza, dan konsep-konsep kekeluargaan serta gotong-royong yang khas Indonesia, dan teknik-teknik mengintegrasikan heterogenitas yang pernah digunakan oleh Belanda di Indonesia. Sejak kemerdekaan Indonesia sampai berakhirnya orde baru, UUD 1945 memposisikan MPR sebagai penjelmaan seluruh rakyat Indonesia yang merupakan lembaga negara tertinggi yang mempunyai wewenang menetapkan UUD, GBHN, dan memilih presiden serta wakil presiden. Presiden merupakan pemegang kekuasaan eksekutif

tertinggi, yang dalam menjalankan pemerintahannya dibantu para menteri.

Hal ini mengingatkan pada Gubernur Jenderal yang dibantu oleh para direkturnya pada masa Hindia Belanda. Dalam menjalankan tugasnya Presiden didampingi oleh Dewan Pertimbangan Agung (DPA) yang merupakan dewan penasehat, mungkin DPA ini dimaksudkan mirip dengan Raad van Indie. Di samping Presiden terdapat DPR yang mengingatkan pada Volksraad. Di samping DPR terdapat Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) yang tugasnya mengawasi pelaksanaan keuangan negara dan kemudian melaporkan hasil kerjanya kepada DPR untuk mengawasi Presiden. DPR secara tidak langsung dapat memperhatikan Presiden dan para menterinya, sebab Presiden dan para menterinya tidak bertanggung jawab kepada DPR. Para menteri bertangung jawab kepada Presiden, sedangkan Presiden bertanggung jawab kepada MPR. Kekuasaan legislatif dipegang oleh Presiden dengan persetujuan DPR, demikian juga Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) harus ditetapkan Presiden bersama DPR, sebab DPR sebagai wakil rakyat mempunyai hak budgeter. Sedangkan kekuasaan kehakiman dipegang oleh Mahkamah Agung (MA).

Pendukung birokrasi pemerintahan Indonesia baru, hampir semuanya adalah pemimpin-pemimpin nasionalis dengan berbagai macam latar belakang. Ada yang berfikir sesuai dengan prinsip-prinsip birokrasi modern, mereka dimasukkan ke dalam kelompok 'administrators'. Kemudian ada yang berfikir ambivalen, yakni menggabungkan pronsip-prinsip birokrasi modern dan pemerintahan raja-raja Jawa, yang dimasukkan ke dalam kelompok 'solidarity makers'. Soekarno menyusun birokrasi yang mampu menguasai seluruh wilayah Indonesia. Dalam membangun kekuasaannya Soekarno bertumpu pada parpol dan militer. Parpol yang disederhanakan menjadi nasakom (nasionalis, agama, dan komunis) didominasi oleh PKI. Militer juga memegang dominasi terlebih lagi dengan keberhasilannya di Irian Barat.

PKI dan militer inilah yang menjadi tumpuan Soekarno. PKI yang kurang mendapatkan peran di birokrasi pemerintahan pusat sebelum tahun 1959, menjadi parpol yang mendominasi birokrasi pemerintahan pada masa demokrasi

terpimpin. Para politisi partai memimpin departemen sekaligus menyeleksi pegawai negeri sipil. Warna-warni departemen tergantung pada parpol yang berkuasa. Pelayanan publik pun menjadi terganggu karena kepentingan golongan menjadi nomor satu. Ketika UUD 1945 berlaku kembali melalui Dekrit Presiden 5 Juli 1959, berbagai upaya perbaikan dilakukan. Dengan UU Nomor 18 Tahun 1961, salah satu pasalnya mengatur bahwa pegawai dapat diadakan larangan masuk suatu organisasi politik, dan ketentuan akan dibuat peraturan pemerintah. Namun, peraturan pemerintah untuk mengatur itu tidak pernah ada. Birokrasi pemerintahan melalui demokrasi terpimpin dihentikan dengan terpilihnya Soeharto sebagai Presiden RI melalui Surat Perintah 11 Maret (Supersemar). Soeharto sebagai Kepala Negara dan Kepala Pemerintahan menyusun kabinet yang sifatnya teknokratik dengan dominasi militer.

**2. Birokrasi Masa Orde Baru**

Penataan posisi PNS menjadi lebih sistematis ketika Orde Baru. Keputusan Presiden Nomor 81 Tahun 1971 melahirkan Korps Pegawai Republik Indonesia (Korpri) yang menjadi satu-satunya wadah menghimpun dan membina pegawai di luar kedinasan. Pada rezim Orde Baru itu Korpri menjadi 'mesin politik'. Pada tahun 1974 Soeharto membenahi birokrasi pusat secara menyeluruh dengan mengeluarkan Keppres Nomor 44 Tahun 1974 yang mengatur, pertama, kedudukan, tugas pokok dan fungsi departemen, kedua, susunan organisasi departemen yang terdiri dari: a) unsur pimpinan: Menteri, b) unsur pembantu pimpinan: Sekretaris Jenderal, c) unsur pelaksana: Direktorat Jenderal, d) unsur pengawas: Inspektorat Jenderal, ketiga, tatacara kerja departemen, keempat, kedudukan dan tugas menteri, kelima, sekretariat jenderal, keenam, direktorat jenderal, ketujuh, inspektorat jenderal, kedelapan, unit organisasi lain dan staf ahli, kesembilan, instansi vertikal yaitu kantor wilayah dpartemen atau kantor wilayah direktorat jenderal yang menjalankan tugas dan fungsi departemen di propinsi. Susunan organisasi departemen diatur dalam Keppres Nomor 45 Tahun 1974.

Setiap Departemen terdiri dari Menteri, Sekretariat Jenderal, Inspektorat Jenderal, beberapa Direktorat Jenderal, masing-masing dengan bidang pekerjaan yang sudah ditentukan, Badan Penelitian dan Pengembangan, Badan Pendidikan

dan Latihan, dan Instansi Vertikal. Masing-masing unsur mempunyai organisasinya sendiri. Instansi vertikal membawahi beberapa Kantor Departemen di Kabupaten, yang kemudian disambung dengan perangkat Kecamatan. Hal itu ditegaskan dalam UU Nomor 3 Tahun 1975 tentang Parpol dan Golongan Karya serta PP Nomor 20 Tahun 1976 tentang keanggotaan PNS dalam Parpol atau Golkar. Birokrasi pun selalu memihak Golkar. Itu disebabkan dalam setiap musyawarah nasional, Korpri selalu berpihak kepada Golkar.

Dengan demikian terbentuklah hierarki otoritas seperti halnya birokrasi modern, tetapi di wilayah Propinsi dan Kabupaten masih terdapat Gubernur dan Bupati/Walikotamadya yang dijabat oleh Kepala Daerah Tingkat I dan Kepala Daerah Tingkat II yang bukan bawahan Menteri Dalam Negeri seperti halnya Gubernur dan Bupati/Walikotamadya. Sebagai Kepala Daerah mereka harus lebih mendengarkan suara keadilan rakyat daerahnya dan merumuskannya dalam Peraturan Daerah (Perda). Untuk menjalankan Perda ini juga dibentuk aparat daerah yang berupa Dinas-dinas Daerah. Inilah ambivalensi dalam birokrasi pemerintahan antara pusat dan daerah.

Sampai akhir kekuasaan presiden Soeharto, Indonesia belum memiliki kebijakan publik yang mengatur pembatasan hubungan partai politik terhadap birokrasi. Akibatnya birokrasi menjadi infinitas (meluas tidak terbatas) terjadi politisasi birokrasi, yang menyumbang terjadinya proses pembusukan politik dan melemahnya kinerja birokrasi. Sampai menjelang masa transisi tahun 1998, kondisi birokrasi di Indonesia mengalami sakit bureaumania seperti kecenderungan inefisiensi, penyalahgunaan wewenang, kolusi, korupsi dan nepotisme.

Birokrasi dijadikan alat status quo mengkooptasi masyarakat guna mempertahankan dan memperluas kekuasaan monolitik. Birokrasi Orde Baru dijadikan secara struktural untuk mendukung pemenangan partai politik pemerintah. Padahal birokrasi diperlukan sebagai aktor public services yang netral dan adil, dalam beberapa kasus menjadi penghambat dan sumber masalah berkembangnya keadilan dan demokrasi, terjadi diskriminasi dan penyalahgunaan fasilitas, program dan dana negara.

### 3. Birokrasi Masa Reformasi

Reformasi merupakan langkah-langkah perbaikan terhadap proses pembusukan politik, termasuk buruknya kinerja birokrasi. Untuk kasus Indonesia masa transisi pemerintahan Soeharto ke pemerintahan reformasi (1998-1999) telah memunculkan gerakan netralitas politik birokrasi yang juga dipelopori oleh PNS seperti pembubaran KORPRI di unit Departemen Penerangan, KORPRI unit Departemen Kehutanan menyatakan tidak berafiliasi terhadap partai politik manapun, desakan pembuatan PP (Peraturan Pemerintah) agar PNS bersikap netral dan tidak menggunakan fasilitas negara untuk golongan tertentu, kalangan muda FKP di parlemen yang menginginkan agar PNS netral, Presiden dan Menteri Dalam Negeri yang menginginkan PNS netral, pelepasan seragam KORPRI oleh dokter-dokter RSCM/FKUI, sikap oposisi Ali Sadikin agar KORPRI menyatakan keluar dari Golkar.

Birokrasi pasca berhentinya Presiden Soeharto ada dalam persimpangan jalan antara adanya upaya pihak yang ingin tetap mempertahankan berlangsungnya politisasi birokrasi (bureaucratic polity), berhadapan dengan pihak yang menginginkan ditegakkannya reformasi, ketidakberpihakan politik dan profesionalisme birokrasi.Tahun 1998 datang, rezim Orde Baru jatuh. Dimulailah babak baru birokrasi. Kesadaran pentingnya netralitas PNS mencuat terus-menerus. BJ Habibie, yang saat itu menjadi presiden, mengeluarkan PP Nomor 5 Tahun 1999, yang menekankan PNS harus netral. Kalaupun PNS akan menjadi anggota parpol, maka harus tidak boleh aktif dalam jabatannya. Setelah itu, gaung reformasi birokrasi selalu bergema di mana-mana. Aturan netralitas PNS itu dikuatkan lagi dengan pengesahan UU Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian untuk menggantikan UU Nomor 8 Tahun 1974.Pada masa kepemimpinan Presiden Abdurraman Wahid dan Presiden Megawati Soekarno Puteri tatanan birokrasi juga mengalami reformasi, walaupun masih sangat jauh dari idealisme birokrasi yang sesuai dengan tata kelola pemerintahan yang baik. Bahkan Presiden Megawati pernah mengeluhkan birokrasi yang dipimpinnya ibarat "keranjang sampah" rusaknya tatanan birokrasi warisan Orde Baru.

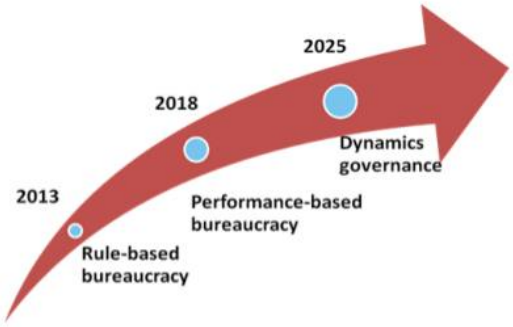
Di bawah kepemimpinan Presiden Soesilo Bambang Yudhoyono, Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara melaksanakan reformasi birokrasi dengan fokus peningkatan pelayanan publik. Menneg PAN sedang menyusun modul penerapan governance yang berisi pengalaman berbagai daerah yang sedang dibina Menneg PAN dan bisa dijadikan contoh bagi daerah lain. Dari modul penerapan governance itu, disebutkan ada beberapa indikator yang bisa dijadikan standar untuk menilai keberhasilan penerapan good governance, yaitu peningkatan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia, peningkatan pelayanan publik, peningkatan Human Development Index (HDI), penurunan Human Poverty Index (HPI), peningkatan partisipasi masyarakat, peningkatan transparansi, peningkatan akuntabilitas, serta penurunan angka korupsi, kolusi dan nepotisme. Dengan demikian reformasi birokrasi dilakukan secara menyeluruh.

## C. Tujuan Reformasi Birokrasi

Adapun tujuan reformasi birokrasi adalah untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik, berintegrasi, berkinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Sedangkan visi reformasi birokrasi yang tercantum dalam lembaran ***Grand design.***

Reformasi Birokrasi Indonesia adalah terwujudnya pemerintahan kelas dunia.

Visi : menjadi acuan dalam mewujudkan pemerintahan kelas dunia, yaitu pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis agar mampu menghadapi tantangan pada abad ke 21 melalui tata pemerintahan yang baik pada tahun 2025.




Sedangkan Misi reformasi birokrasi Indonesia adalah :

1. Membentuk/menyempurnakan peraturan perundang-undangan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.
2. Melakukan penataan dan penguatan organisasi, tatalaksana, manajemen sumberdaya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik,*mindset*, dan *cultural set*.
3. Mengembangkan mekanisme kontrol yang efektif.
4. Mengelola sengketa administrasi secara efektif dan efisien.

Ditetapkan 8 (delapan) area perubahan dan hasil yang diharapkan merupakan cara untuk mencapai visi dan misi serta tujuan reformasi birokrasi yang meliputi seluruh aspek manajemen pemerintahan, seperti yang dikemukanan pada tabel dibawah ini :

Area Perubahan
Organisasi
Tatalaksana
Sumber daya manusia aparatur
Peraturan Perundang-undangan
Pengawasan
Akuntabilitas
Pelayanan publik
Budaya Kerja Aparatur (culture set dan mind set)
Hasil Yang Ingin Dicapai
Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (right sizing)
Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip good governance
SDM apatur yang berintegritas, netral , kompeten, capable, profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera
Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif
Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN
Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi
Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat
Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi

Dalam menciptakan reformasi birokrasi yang baik dan benar dan dalam rangka mengatasi masalah-masalah mendasar yang terjadi pada penyelenggaraan pemerintahan, maka instansi pemerintah diharapkan dapat membuat sebuah kegiatan yang tepat dan dapat dengan cepat diterapkan dan kegiatan tersebut harus sesuai dengan 9 program yang dicanangkan dalam reformasi birokrasi. Berikut 9 program reformasi birokrasi yang akan dilaksanakan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi:

**1. Penataan struktur organisasi pemerintah**

Pola restrukturisasi birokrasi yang dilakukan oleh pemerintah daerah guna mewujudkan *Good Governance* masih relevan dengan pelaksanaan dan pembagian kewenangan dalam pola strukturisasi. Kemudian dalam hal penerapan dan pengadaan fasilitas teknologi mendapat perhatian aparatur bahwa masih layak dan mampu menjadi penunjang dalam operasional. Sementara dalam hal penempatan personil bisa dijadikan sebagai acuan bahwa personil sudah mampu bersinergi dengan tugas dan tanggungjawabnya, begitu pula dalam melakukan kerja sama sebagai satu kesatuan organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pola restrukturisasi birokrasi yang dilakukan oleh pemerintah daerah guna mewujudkan *Good Governance* dapat

dikaji dari berbagai segi, diantaranya masalah kepastian hukum. Menurut sebagian aparatur bahwa hal itu sudah dilakukan berdasarkan keadilan dan perberlakuan hak dan kewajiban yang sama. Dalam hal transparansi dan akuntabilitas pemerintah daerah telah berhasil menjadikan sebagai pola yang terbuka dan dapat diakses juga mengedepankan bentuk manajemen yang terbuka sebagai bentuk pertanggung jawaban moral. Penataan struktur organisasi dilaksanakan untuk menjadikan organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien dengan postur organisasi yang tidak terlalu gemuk namun kaya fungsi.

**2. Penataan jumlah dan distribusi PNS**

Penataan jumlah dan distribusi PNS dilakukan untuk mengembangkan dan melaksanakan sistem manajemen kepegawaian yang berbasis kinerja atau berorientasi kepada sistem yang mencakup seluruh aspek pembinaan mulai dari penetapan formasi, rekrutmen/seleksi, diklat, promosi, remunerasi, penegakan disiplin serta peraturan ternasuk peningkatan tertib administrasi kepegawaian. Penataan SDM ini meliputi berbagai aspek diantaranya penyempurnaan berbagai kebijakan berupa peraturan perundang-undangan, pengendalian jumlah, distribusi dan komposisi PNS melalui pengendalian formasi PNS, penyempurnaan sistem rekrutmen dan sistem seleksi, menjamin jumlah dan kualifikasi PNS di masing-masing unit kerja, sesuai kebutuhan untuk melaksanakan tugas dan fungsinya secara efektif, efisien dan produktif, pembangunan, dan penerapan sistem managemen kepegawaian yang berorientasi kepada prestasi kerja (kinerja) untuk mendorong peningkatan profesionalisme, pengembangan sistem diklat yang berbasis kompetensi dan pengembangan sitem informasi PNS.

**3. Pengembangan sistem seleksi dan promosi terbuka**

Pengembangan sistem seleksi terbuka dapat dilaksanakan mulai dari substansinya. Substansi yang diinformasikan secara terbuka meliputi nama jabatan, persyaratan jabatan, tata cara pendaftaran, tahapan seleksi, jadwal pelaksanaan dan hasil dari setiap tahapan seleksi. Untuk hasil seleksi dengan

mempertimbangkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik, maka penyampaian informasi dilakukan secara terbatas (kesehatan, kompetensi, hasil wawancara, dll).

Sedangkan agar kebijakan promosi terbuka agar dapat berjalan secara efisien dan efektif, maka diperlukan adanya langkah sosialisasi secara terbuka untuk memberikan pengenalan, penyamaan persepsi, edukasi dan internalisasi sistem kepada semua PNS dan masyarakat. Untuk mendapatkan PNS terbaik perlu melalui beberapa tahapan seleksi yang obyektif. Hasil dari proses seleksi tersebut akan menghasilkan database PNS potensial.

Guna mengukur kompetensi personal, interpersonal dan managerial PNS maka proses seleksi dilakukan melalui tahapan seleksi administratif, makalah dan seleksi fit and proper tes. Untuk tahap selanjutnya untuk menjamin aspek obyektifitas maka pertimbangan Baperjakat juga mendasarkan pada database yang obyektif meliputi administrasi (simpeg), kompetensi (PCAP,QAP dan Potensi), kinerja (e-kinerja), kasus (e-kasus), dll.

Kebijakan promosi terbuka untuk pengisian dalam jabatan struktural dalam proses pelaksanaannya diperlukan dukungan seluruh unsur PNS dan masyarakat. Diperlukan langkah sosialisasi yang tepat untuk memberikan informasi mengenai latar belakang, tujuan, manfaat dan subtansi (konten) kebijakan sehingga masyarakat khususnya PNS akan dapat memahami dan memberikan dukungan terhadap kebijakan tersebut.

**4. Peningkatan profesionalisme PNS**

Untuk mewujudkan sistem pemerintahan yang bersih dan berwibawa (good gavernance) serta mewujudkan pelayanan publik yang baik, efisien, efektif dan berkualitas maka perlu adanya Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang profesional, bertanggungjawab, adil, jujur dan kompeten dalam bidangnya. Dengan kata lain, PNS dalam menjalankan tugas tentunya harus berdasarkan pada profesionalisme dan kompetensi sesuai dengan bidang ilmu yang dimilikinya.

Tetapi SDM aparatur (PNS) yang profesional dan memiliki kompetensi tinggi masih belum bisa diterapkan di Indonesia. Hasil penelitian PERC (Political

Risk Consultancy, 1999) menyimpulkan bahwa Indonesia menjadi salah satu negara terburuk dalam bidang birokrasi. Bahkan riset yang sama dilakukan pada tahun 2000 oleh PERC hasilnya disimpulkan birokrasi di Indonesia memperoleh skor 8,0 dari kisaran skor 0 untuk yang terbaik dan 10 untuk yang terburuk.

Rendahnya kinerja birokrasi (PNS) mengakibatkan rendahnya kualitas pelayanan publik, bahkan mengakibatkan pengguna jasa harus membayar biaya yang mahal. Buruknya birokrasi dan kinerja PNS yang rendah disebabkan kurangnya kompetennya sebagian pejabat struktural di lingkungan pemerintah.

Untuk mewujudkan SDM aparatur (PNS) yang profesional dan berkompetensi dengan pembinaan karir PNS yang dilaksanakan atas dasar perpaduan antara sistem prestasi kerja dan karir, maka harus adanya pengembangan SDM aparatur berbasis kompetensi agar organisasi (birokrasi) dapat mewujudkan kinerja yang lebih baik dan memberikan pelayanan publik yang terbaik.

**5. Pengembangan sistem pemerintahan elektronik**

Pengembanagan sistem pemerintahan elektonik yang dimaksudkan adalah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, dapat melaui kartu elektronik seperti contohnya e-ktp, e-spt, dll. Dengan menerapkannya pemerintahan elektronik maka akan mampu mempermudah kinerja aparatur dalam memonitoring masyarakatnya. Dan pelayanannyapun akan berjalan cepat dan akan lebih efisien waktunya. Sistem pemerintahan elektronik dimaksudkan untuk menggunakan teknologi informasi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Teknologi informasi ini akan menjawab tuntutan terhadap perubahan secara lebih efektif. Penggunaan pemerintahan elektronik oleh pemerintah untuk memberikan informasi dan pelayanan bagi warganya. Ada dua hal utama dalam pengertian pemerintahan elektronik yaitu penggunaan teknologi informasi sebagai alat bantu dan penyediaan informasi untuk disampaikan kepada publik.

**6. Peningkatan pelayanan publik**

Dalam rangka peningkatan pelayanan kepada masyarakat, telah ditetapkan beberapa undang-undang, diantaranya Undang-Undang Nomor 25

Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, dan Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2007 tentang Ombudsman. Permasalahan utama dalam pelayanan publik yaitu banyaknya persyaratan yang harus dipenuhi, panjangnya prosedur dalam menerbitkan suatu perizinan, lamanya proses, besarnya biaya yang dikeluarkan, dan adanya biaya tambahan dalam penerbitan suatu perizinan. Sering suatu urusan menjadi lebih lama dan rumit bila mana pejabat yang berwenang tidak berada ditempat, dan pelimpahan wewenang kepada pejabat lainnya tidak ada, sehingga masyarakat menjadi kecewa, namun karena dibutuhkan terpaksa harus menahan perasaan. Dengan adanya undang-undang tentang pelayanan publik maka pemerintah mau tak mau harus memperbaiki sistem pelayanan. Bila masyarakat tidak merasa terlayani dengan baik dapat mengadukan pelayanan pemerintah. Dalam rangka perbaikan sistem pelayanan publik ini Kementrian Dalam Negeri Telah menerbitkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 24 Tahun 2006 tentang Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP). Pelayanan terpadu satu pintu atau juga sering disebut one stop service wajib dilaksanakan oleh pemerintah daerah. Ada beberapa item peningkatan pelayanan publik yang penting dibenahi, diantaranya adalah kejelasan biaya dan persyaratan perizinan, penyederhanaan prosedur dan waktu, penetapan standar pelayanan, pemberian maklumat/informasi secara terbuka, pengelolaan pengaduan masyarakat dan survey kepuasan masyarakat.

**7. Peningkatan integritas dan akuntabilitas kinerja aparatur**

Sistem akuntabilitas kinerja aparatur ini sebagaimana dituliskan dalam Perpres Nomor 29 Tahun 2014 adalah merupakan kewajiban bagi instansi pemerintah. Hal ini telah dilaksanakan oleh sebagian besar instansi pemerintah yang ada di Indonesia dengan memberikan laporan akuntuntabilitas kinerja instansi pemerintah kepada Presiden melalui Menteri Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dijelaskan bahwa; sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP) adalah rangkaian sistematik dari berbagai aktifitas alat dan prosedur yang dirancang untuk penetapan dan pengukuran,

pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah. Penyelenggaraan SAKIP meliputi penetapan rencana strategis, perjanjian kerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja dan review dan evaluasi kinerja. Rencana kerja tahunan yang telah dituangkan dalam APBD, sebelum dilaksanakan oleh SKPD, diawal tahun anggaran dibuat kontrak kerja antara kepala daerah dengan kepala SKPD. Kontrak kerja yang disebut dengan penetapan target kinerja (TARKIN), merupakan dasar penilaian bagi kepala daerah terhadap kepala dinas. Setiap akhir tahun anggaran masing-masing SKPD melakukan pengukuran terhadap kinerja. Pengukuran dilakukan dengan membandingkan antara target kinerja dengan capaian/realisasi kegiatan dengan menggunakan indikator kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran ini selanjutnya dituangkan dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAKIP) yang nantinya akan disampaikan kepada kepala daerah untuk dilakukan evaluasi. Selanjutnya kepala daerah menyusun LAKIP yang akan disampaikan kepada pemerintah pusat.

**8. Peningkatan kesejahteraan pegawai negeri**

Peran PNS sangat penting dalam mencapai tujuan nasional dalam melaksanakan tugas-tugas pemeritah maupun tugas-tugas pembangunan dalam rangka mencapai masyarakat adil makmur. Menyadari betapa pentingnya kedudukan PNS, maka pemerintah harus memperhatikan nasib dan kesejahteraannya. Oleh karena itu perlu ada usaha-usaha konkrit dari pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan PNS. Maksud dan tujuan peningkatan kesejahteraan PNS adalah untuk memupuk rasa disiplin dan loyalitas PNS kepada Negara dan bangsa. Di samping itu dalam rangka mewujudkan aparatur pemerintah yang bersih, berwibawa, produktif, cerdas, terampil, kreatif, sadar akan hak dan tanggungjawabnya, memiliki motivasi kerja yang tinggi, serta jauh dari tindakan tindakan yang merugikan negara seperti korupsi, kolusi, nepotisme, penyalahgunaan wewenang, dsb. Usaha pemberian kesejahteraan kepada PNS telah mempunyai dasar hukum yang jelas. Kesejahteraan tersebut meliputi kesejahteraan material, spiritual, individual, keluarga, dan sosial. Bentuk konkrit

dari kesejahteraan tersebut antara lain: jaminan hari tua, bantuan perawatan kesehatan, bantuan kematian, kebebasan melakukan ibadah, ceramah keagamaan dsb.

**9. Peningkatan efisiensi belanja aparatur**

Penerapan anggaran berbasis kinerja berdasarkan pada maksud dan tujuan penggunaan dana, biaya dari program/kegiatan yang diusulkan, dan data kuantitatif yang dapat mengukur pencapaian serta pekerjaan yang dilaksanakan disetiap program. Penganggaran dengan pendekatan kinerja ini berfokus kepada efisiensi penyelenggaraan suatu aktifitas. Efisiensi itu sendiri adalah perbandingan antara output dengan input. Suatu aktifitas dikatakan efisien apabila output yang dihasilkan lebih besar dengan input yang sama atau output yang dihasilkan adalah sama dengan input yang lebih sedikit.

Terdapat beberapa aturan dan prinsip-prinsip penganggaran yang harus ditaati, diantaranya : 1) pengelolaan keuangan daerah harus berorientasi pada kepentingan publik, 2) adanya kejelasan misi dalam pengelolaan keuangan daerah, 3) desentralisasi dan pelibatan *stakeholders*, 4) sesuai dengan prinsip pengelolaan keuangan (*value fore money*, transparansi, pengendalian dan akuntabilitas), 5) bentuk dan struktur APBD serta anggaran berbasis kinerja, 6) pengembangan sistem informasi keuangan dan transparansi laporan keuangan. Dalam menilai tingkat efektivitas belanja daerah untuk pelayanan publik, perlu diperhatikan lingkup pelayanan publik yaitu pelayanan umum, ketertiban dan keamanan, ekonomi, lingkungan hidup, perumahan dan fasilitas umum, kesehatan, pariwisata dan budaya, pendidikan, dan perlindungan sosial.

Salah satu tuntutan reformasi adalah perlunya reformasi terhadap birokrasi dan mewujudkan good governance. Walaupun upaya pemerintah telah maksimal mewujudkan good governance, namun tetap saja terjadi penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan. Untuk mewujudkan hal tersebut berbagai langkah telah ditempuh oleh pemerintah, diantaranya membuat peraturan perundang-undangan yang terkait dengan reformasi birokrasi dan pengelolaan negara, serta melaksanakan program yang mempercepat terwujudnya good governance. Dalam mewujudkan good governance berbagai

upaya telah dilakukan oleh pemerintah seperti perbaikan pelayanan publik, penerapan anggaran berbasis kinerja dan penerapan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

**D. Termininologi dan Definisi Birokrasi**

Birokrasi berasal dari kata "bureau" yang artinya meja atau kantor; dan kata "kratia" (cratein) yang berarti pemerintah. Pada awalnya, istilah ini digunakan untuk menunjuk pada sistematika kegiatan kerja yang diatur atau diperintah oleh suatu kantor melalui kegiatan-kegiatan administrasi (Ernawan, 1988). Dalam konsep bahasa Inggris secara umum, birokrasi disebut dengan "*civil service*". Selain itu juga sering disebut dengan *public sector, public service* atau *public administration*.

Definisi birokrasi telah tercantum dalam kamus awal secara konsisten. Dalam kamus akademi Perancis memasukan kata tersebut pada tahun 1978 dengan arti kekuasaan, pengaruh, dari kepala dan staf biro pemerintahan. Dalam kamus bahasa Jerman edisi 1813, mendefinisikan birokrasi sebagai wewenang atau kekuasaan yang berbagai departemen pemerintah dan cabang-cabangnya memeperebutkan diri untuk mereka sendiri atas sesama warga negara. Kamus teknik bahasa Italia terbit 1823 mengartikan birokrasi sebagai kekuasaan pejabat di dalam administrasi pemerintahan.

Definisi birokrasi berdasarkan yang dikemukakan oleh beberapa ahli adalah suatu sistem kontrol dalam organisasi yang dirancang berdasarkan aturan-aturan yang rasional dan sistematis, dan bertujuan untuk mengkoordinasi dan mengarahkan aktivitas-aktivitas kerja individu dalam rangka penyelesaian tugas-tugas administrasi berskala besar (disarikan dari Blau & Meyer, 1971; Coser & Rosenberg, 1976; Mouzelis, dikutip Setiwan,1998).

Sementara itu, didalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, birokrasi didefinisikan sebagai :

1. Sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah karena telah berpegang pada hirarki dan jenjang jabatan
2. Cara bekerja atau susunan pekerjaan yang serba lamban, serta menurut tata aturan (adat dan sebagainya) yang banyak liku-likunya dan sebagainya.

Definisi birokrasi ini mengalami revisi, yang selanjutnya didefinisikan sebagai :

1. Sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai bayaran yang tidak dipilih oleh rakyat, dan
2. Cara pemerintahan yang sangat dikuasai oleh pegawai.

Berdasarkan definisi tersebut, pegawai atau karyawan dari birokrasi diperoleh dari penunjukan atau ditunjuk (*appointed*) dan bukan dipilih (elected). Berbicara soal birokrasi, tidak bisa lepas dari konsep yang digagas Max Weber, sosiolog ternama asal Jerman, dalam karyanya "The Theory of Economy and Social Organization", yang dikenal melalui itipe ideal birokrasi modern. Model ini yang sering diadopsi dalam berbagai rujukan birokrasi berbagai negara, termasuk di Indonesia, walaupun dalam penerapan tidak sepenuhnya bisa dilakukan.

Weber membangun konsep birokrasi berdasar teori sistem kewarganegaraan yang dikembangkannya. Ada tiga jenis kewenangan yang berbeda. Kewenangan tradisional (traditional authority) mendasarkan legitimasi kewenangan pada tradisi yang diwariskan antar generasi. Kewenangan kharismatik (charismatic authority) mempunyai legitimasi kewenangan dari kualitas pribadi dan yang tinggi dan bersifat supranatural. Dan, kewenangan legal-rasional (legal-rational authority) mempunyai legitimasi kewenangan yang bersumber pada peraturan perundang-undangan.

Dalam analisis Weber, organisasi "tipe ideal" yang dapat menjamin efisiensi yang tinggi harus mendasarkan pada otoritas legal-rasional., Weber mengemukakan konsepnya tentang the ideal type of bureaucracy dengan merumuskan ciri-ciri pokok organisasi birokrasi yang lebih sesuai dengan masyarakat modern, yaitu:

1. A hierarchical system of authority (sistem kewenangan yang hierakis)
2. A systematic division of labour (pembagian kerja yang sistematis)
3. A clear specification of duties for anyoneworking in it (spesifikasi tuhas yang jelas)
4. Clear ang systematic diciplinary codes and procedures (kode etik disiplin dan prosedur yang jelas serta sistematis)
5. The control of operation through a consistent system of abstrac rules (kontrol

operasi melalui sistem aturan yang berlaku secara konsisten)

6. A consistent applications of general rules to specific cases (aplikasi kaidah-kaidah umum kehal-hal pesifik dengan konsisten)
7. The selection of emfloyees on the basic of objectively determined qualivication (seleksi pegawai yang didasarkan pada kualifikasi standar yang objektif)
8. A system of promotion on the basis of seniority or merit, or both (sistem promosi berdasarkan senioritas atau jasa, atau keduanya)

Secara filosofis dalam paradigma Weberian, birokrasi merupakan organisasi yang rasional dengan mengedepankan mekanisme sosial yang "memaksimumkan efisiensi". Pengertian efisiensi digunakan secara netral untuk mengacu pada aspek-aspek administrasi dan organisasi. Dalam pandangan ini, birokrasi dimaknai sebagai institusi formal yang memerankan fungsi pengaturan, pelayanan, pembangunan, dan pemberdayaan masyarakat. Jadi, birokrasi dalam pengertian Weberian adalah fungsi dari biro untuk menjawab secara rasional terhadap serangkaian tujuan yang ditetapkan pemerintahan.

Dalam pandangan Weber, birokrasi berparadigma netral dan bebas nilai. Tidak ada unsur subyektivitas yang masuk dalam pelaksanaan birokrasi karena sifatnya impersonalitas: melepaskan baju individu dengan ragam kepentingan yang ada di dalamnya. Berbeda dengan konsep birokrasi yang digagas oleh Hegel dan Karl Marx. Keduanya mengartikan birokrasi sebagai instrumen untuk melakukan pembebasan dan transformasi sosial. Hegel berpendapat birokrasi adalah medium yang dapat dipergunakan untuk menghubungkan kepentingan partikular dengan kepentingan general (umum). Sementara itu teman seperjuangannya, Karl Marx, berpendapat bahwa birokrasi merupakan instrumen yang dipergunakan oleh kelas yang dominan untuk melaksanakan kekuasaan dominasinya atas kelas-kelas sosial lainnya, dengan kata lain birokrasi memihak kepada kelas partikular yang mendominasi tersebut.

## E. Pokok – Pokok Reformasi Birokrasi

Tujuan reformasi birokrasi adalah membangun aparatur negara yang efektif dan efisien serta membebaskan aparatur negara dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) dan perbuatan tercela lainnya agar birokrasi pemerintah

mampu menghasilkan dan memberikan pelayanan publik yang prima. Tujuan ini diwujudkan dalam perubahan secara signifikan melalui tindakan atau rangkaian kegiatan pembaharuan secara konseptual, sistematis dan berkelanjutan dengan melakukan penataan, peninjuan, penertiban, perbaikan, penyempurnaan dan pembaharuan sistem, kebijakan dan peraturan perundangan bidang aparatur negara termasuk moral aparatur negara serta memantapkan komitmen melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Reformasi birokrasi adalah agenda besar dan panjang. Dalam konteks kelembagaan, reformasi birokrsai perlu diprioritaskan pada lembaga-lembaga negara seperti kejaksaan, kepolisian, legeslatif, yudikatif, departemen-departemen, kantor imigrasi, bea cukai, pajak, pertanahan, sampai pada pemerintah daerah. Semua itu perlu dilakukan untuk menuju pelayanan publik yang berkualitas dan prima. Agar bisa mendukung kinerja pemerintahan yang baik, reformasi birokrasi Indonesia memiliki sasaran-sasaran untuk membentuk:

1. Birokrasi yang bersih dan efisien pembentukan birokrasi yang bersih difokuskan pada pengurangan secara signifikan praktek-praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme melalui pembenahan pengelolaan anggaran, perbaiki kesejahteraan PSN, peningkatan pengawasan dan penegakan aturan-aturan hukum. Pembentukan birokrasi yang efisien dilakukan dengan melakukan reorganisasi kelembagaan sesuai tugas pokok dan fungsi serta kewenangan yang ditujukan untuk mengurangi pemborosan keuangan negara yang sudah semakin kritis melalui program-program penghematan bagi pembiayaan operasional birokrasi. Penghitungan beban belanja riel organisasi adalah fokus utama dari sasaran ini sebagai dasar untuk mengidentifikasi pengeluaran-pengeluaran yang dapat dihemat.Birokrasi yang transparan
2. Birokrasi yang transparan dimaksudkan agar praktik penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan umum dapat diakses secara luas oleh masyarakat melalui dibukanya ruang publik (misalnya melalui *e government*, kotak kritik dan saran dan lain sebagainya) sehingga dapat mempersempit ruang gerak untuk melakukan perbuatan hukum, misalnya menyalahgunakan wewenangBirokrasi yang melayaniPembentukan

3. Pembentukan birokrasi yang melayani difokuskan untuk mengubah orientasi dan paradigma birokrasi yang primordialisme menjadi pelayan masyarakat dalam arti luas. Esensi birokrasi adalah untuk melayani dan memfasilitasi kebutuhan masyarakat secara adil dan profesionalBirokrasi yang netral.
4. Pembentukan birokrasi yang netral difokuskan pada penciptaan kinerja birokrasi yang bebas dari intervensi politik dan bias kepentingan. Namun demikian hak-hak birokrasi sebagai warga negara tetap mendapat perhatian.

Sementara itu Pusat Kajian Kinerja Sumber Daya Aparatur Negara (2005) menyatakan pokok-pokok pembenahan dan penataan yang harus dilakukan dalam kerangka reformasi birokrasi ini adalah:

1. Menata ulang kewenangan dan tugas pokok/fungsi organisasi atau instansi, baik di tingkat pusat maupun daerah untuk menghilangkan tumpang tindih kewenangan dan memperjelas garis koordinasi vertikal dan horizontal.
2. Menciptakan efisiensi penggunaan anggaran operasional pemerintahan secara ketat dan terukur terutama pengeluaran pegawai, perjalanan dinas, berbagai fasilitas, seperti kendaraan dan perumahan serta sarana dan prasarana pemerintahan melalui reformasi sistem penganggaran
3. Menyederhanakan sistem dan prosedur kerja internal birokrasi sehingga memungkinkan proses perumusan kebijakan, koordinasi dan pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan lebih cepat dan kongkrit.
4. Penyederhanaan prosedur perijinan untuk mendorong pertumbuhan dunia usaha
5. Penataan system pembinaan PNS untuk menciptakan PNS yang professional melalui pemanfaatan hasil Pendataan Ulang PNS.
6. Membangun e government dan memperluas sistem pembagian informasi kepada publik untuk menciptakan administrasi yang transparan dan memperbaiki kualitas pelayanan umum.

**F. Permasalahan Birokrasi Indonesia**

Birokrasi di Indonesia memiliki posisi dan peran yang sangat strategis. Birokrasi menguasai banyak aspek dari hajat hidup masyarakat. Mulai dari urusan kelahiran, pernikahan, perizinan usaha sampai urusan kematian,

masyarakat tidak bisa menghindar dari birorkasi. Ketergantungan masyarakat sendiri terhadap birokrasi juga masih sangat besar.

Ditinjau dari aspek kebudayaan, aparatur birokrasi memiliki status sosial yang tinggi di tengah masyarakat. Status sosial tersebut merupakan aset kekuasaan, karena orang cenderung mau tunduk pada orang lain yang memiliki status sosial lebih tinggi. Dalam kaitan penyelenggaraan pemerintahan, dengan sifat dan lingkup pekerjaannya, birokrasi menguasai aspek-aspek yang sangat luas dan strategis.

Birokrasi menguasai akses-akses sumber daya alam, anggaran, pegawai, proyek-proyek, serta menguasai akses pengetahuan dan informasi yang tidak dimiliki pihak lain. Dengan posisi dan kemamampuan besar yang dimilikinya tersebut, birokrasi bukan saja mempunyai akses yang kuat untuk membuat kebijakan yang tepat secara teknis, tetapi juga mendapat dukungan yang kuat dari masyarakat dan dunia usaha. Birokrasi dengan aparaturnya juga memiliki berbagai keahlian teknis yang tidak dimiliki oleh pihak-pihak non birokrasi, seperti dalam hal perencanaan pembangunan, pengelolaan infrastruktur, penyelenggaraan pendidikan, pengelolaan transportasi dan lain-lain.

Birokrasi di Indonesia juga memegang peranan penting dalam perumusan, pelaksanaan, dan pengawasan berbagai kebijakan publik, serta dalam evaluasi kinerjanya. Dari gambaran di atas nyatalah, bahwa birokrasi di Indonesia memiliki peran yang cukup besar. Besarnya peran birokrasi tersebut akan turut menentukan keberhasilan pemerintah dalam menjalankan program dan kebijakan pembangunan. Jika birokrasi buruk, upaya pembangunan akan dipastikan mengalami banyak hambatan. Sebaliknya, jika birokrasi bekerja secara baik, maka program-program pembangunan akan berjalan lebih lancar. Pada tataran ini, birokrasi menjadi salah satu prasyarat penting keberhasilan pembangunan.
Di tengah posisinya yang cukup strategis, birokrasi di Indonesia sulit menghindar dari berbagai kritik yang hadir yaitu:

1 Buruknya pelayanan publik
2 Besarnya angka kebocoran anggaran negara
3 Rendahnya profesionalisme dan kompetensi PNS

4 Sulitnya pelaksanaan koordinasi antar instansi

5 Masih banyaknya tumpang tindih kewenangan antar instansi, aturan yang tidak sinergis dan tidak relevan dengan perkembangan aktual, dan masalah-masalah lainya.

6 Birokrasi juga dikenal enggan terhadap perubahan, eksklusif, kaku dan terlalu dominan, sehingga hampir seluruh urusan masyarakat membutuhkan sentuhan-sentuhan birokrasi

7 Tingginya biaya yang dibebankan untuk pengurusan hal tertentu baik yang berupa legal cost maupun illegal cost, waktu tunggu yang lama, banyaknya pintu layanan yang harus dilewati dan tidak berperspektif pelanggan.

8 Dalam survei Doing Business 2009 yang dibuat oleh International Finance Corporation (IFC) di 181 negara, Indonesia berada pada urutan 129. Survei yang dilakukan terhadap 10 indikator berusaha, yaitu starting a business, dealing with construction permits, employing workers, registering property, getting credit, dan protecting investor. Selain itu p*aying taxes, trading across borders, enforcing contract serta closing a business.*Dari kesepuluh indikator tersebut, Indonesia hanya mengalami kemudahan berusaha dalam hal getting credit, yakni kemudahan memperoleh kredit yang merupakan buah kerja Bank Indonesia yang mememberikan kemudahan dan informasi institusi keuangan, termasuk profil risiko peminjam. Posisi Indonesia berada jauh di bawah Thailand yang menduduki peringkat 13, Malaysia di urutan 20, dan Vietnam posisi ke 92. Indonesia hanya sedikit di atas Kamboja dengan peringkat 135 dan Filipina dengan urutan 140. ASEAN perlu berbangga karena negeri jiran, Singapura, mempertahankan posisinya di peringkat pertama, disusul urutan berikutnya Selandia Baru, AS, Hong Kong, dan Denmark. R Nugroho Dwijowiyoto (2001) menyatakan kondisi riil birokrasi Indonesia saat ini, digambarkan sebagai berikut :

9 Secara generik, ukuran keberhasilan birokrasi sendiri sudah tidak sesuai dengan tuntutan organisasional yang baru. Di Indonesia, birokrasi di departemen atau pemerintahan paling rendah, yang diutamakan adalah masukan dan proses, bukan hasil. Karenanya, yang selalu diperhatikan oleh

para pelaku birokrasi adalah jangan sampai ada sisa pada akhir tahun buku.

10 Birokrasi kita tidak pernah menyadari bahwa ada perubahan besar di dunia. Di mana semua hal harus mengacu kepada pasar, bisnis harus mengacu kepada permintaan pasar, dan kalau mau berhasil dalam kompetisi ia harus mampu melayani pasar. Pasar birokrasi adalah seluruh masyarakat, yang dilayani oleh birokrasi bukannya pejabat pemerintahan atau pimpinan birokrasi itu sendiri, tetapi rakyat.

Birokrasi sangatlah commanding dan sentralistik, sehingga tidak sesuai dengan kebutuhan zaman mondial kini dan masa depan, di mana dibutuhkan kecepatan dan akurasi pengambilan keputusan.

## BAB II

## RUANG LINGKUP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dalam bab I materi yang akan disajikan adalah sebagai berikut :

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).
2. Tujuan MSDM.
3. Fungsi-fungsi MSDM.
4. Kebijakan MSDM dan Kegiatan MSDM.
5. Basis teori MSDM

### A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

#### 1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata **to manage** yang artinya mengatur atau mengelola. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Karena manajemen diartikan mengatur maka timbul beberapa pertanyaan tentang :

- Apa yang diatur ?

  Yang diatur adalah semua unsur-unsur manajemen yang terdiri dari 6 M : Men, Money, Methods, Materials, Machines and Market.

- Kenapa harus diatur ?

  Agar unsur 6 M lebih efektif dan efisien, terintegrasi dan terkoordinasi dalam mencapai tujuan yang optimal.

- Siapa yang mengatur ?

  Untuk yang mengatur adalah pimpinan melalui instruksi sehingga unsur 6 M dan semua proses manajemen tertuju serta terarah kepada tujuan yang diinginkan.

- Bagaimana mengaturnya ?

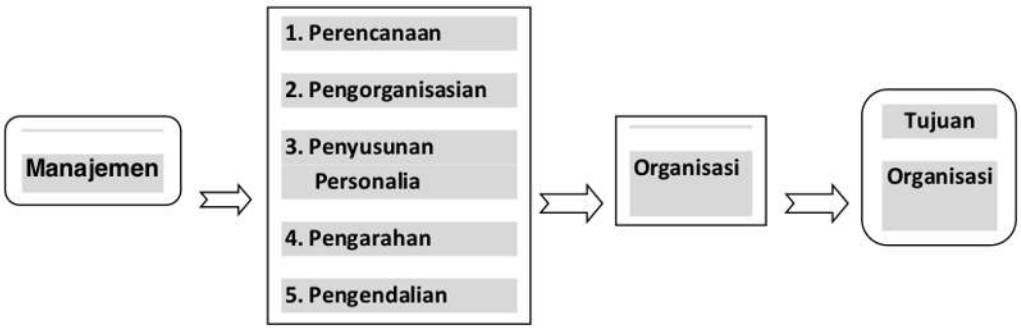
  Yaitu melalui proses dari urutan fungsi-fungsi manajemen (POAC = Planning, Organizing, Actuating and Controlling).

- Dimana harus diatur ?

  Harus diatur dalam suatu organisasi atau perusahaan. Karena organisasi merupakan alat dan wadah untuk mengatur unsur 6 M dan semua aktivitas proses manajemen dalam mencapai tujuannya.

Manajemen dapat didefinisikan sebagai sebuah proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengendalian, kepemimpinan dan pengawasan.

**Perhatikan bagan berikut ini :**




Untuk lebih jelasnya pengertian manajemen ini penulis mengutip beberapa definisi sebagai berikut :

**Harold Koontz dan Cyril O'Donnel**

Management is getting things done through people. In bringing about this coordinating of group activity, the manager, as a manager plans, organizers, staffs, direct and control the activities other people.

**Artinya :**

Manajemen adalah usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan dan pengendalian.

**GR. Terry**

Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources.

**Artinya :**

Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

**SP. HASIBUAN**

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

**SONDANG P. SIAGIAN**

Manajemen adalah kemampuan dan ketrampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.

Apabila dilihat definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Manajemen mempunyai tujuan yang ingin dicapai
2. Manajemen merupakan perpaduan antara ilmu dan seni
3. Manajemen merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya 6 M.
4. Manajemen baru dapat diterapkan jika ada dua orang atau lebih melakukan kerjasama dalam suatu organisasi.
5. Manajemen harus didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab,
6. Manajemen terdiri dari beberapa fungsi (POSDC)
7. Manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan

## 2. Arti dan Tujuan Manajemen

Manajemen diartikan sebagai kiat (gabungan dari seni dan ilmu) mengelola semua sumber daya yang dimilki organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien. Ada beberapa faktor yang penting untuk dijelaskan dalam membahas arti dan tujuan manajemen ini, yaitu :

a. Kiat
b. Mengatur/mengelola
c. Sumber daya
d. Tujuan organisasi
e. Efisien

### a. Kiat

Kiat adalah cara, strategi /metode untuk melakukan sesuatu, yang merupakan gabungan antara ilmu dan seni. Sebagai ilmu, manajemen memiliki ciri-ciri yang biasa kita temui dalam dunia keilmuan (dapat dipelajari dan diulang-ulang prosesnya serta mengandung rasionalitas yang diterima secara objektif).

Sebagai seni, manajemen banyak berhubungan dengan hal-hal yang subyektif dan kualitatif secara rasa, intuisi, pengindraan tersembunyi. Seseorang yang tidak pernah mempelajari ilmu manajemen mungkin saja berhasil menjadi manajer yang baik asalkan ia menguasai seni manajemen. Karena itu, banyak orang gagal menjadi manajer yang baik. Meskipun ia lulus dari sekolah manajemen yang baik. Orang semacam ini memiliki ilmu yang baik tentang manajemen, tetapi gagal memiliki seni manajemen.

**b. Mengatur/mengelola**

Manajemen adalah kiat mengatur atau mengelola. Apa yang diatur ? Mengapa harus diatur ? Yang diatur adalah semua sumber daya yang dimiliki organisasi, baik sumber daya manusia maupun non manusia, semua sumber daya tersebut harus diatur karena sumber daya tersebut terbatas, karena itu harus digunakan sebaik-baiknya agar tujuan organisasi dapat berjalan secara optimal sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

**c. Sumber Daya**

Apa saja yang diatur dalam manajemen ? Ada beberapa hal yang secara tradisional perlu diatur yaitu 6 M + 1 I (Man, Money, Method, Machines, Materials dan Market dan Informasi). Dikatakan secara tradisional karena 6 M dan 1 H inilah yang terlibat secara nyata dalam proses manajemen, baik dalam organisasi yang menghasilkan produk nyata (tangible products) maupun organisasi penghasil jasa (intangible products).

**d. Tujuan Organisasi**

Semua organisasi pasti mempunyai tujuan. Dengan tujuan inilah yang menjadi alasan utama mengapa sekumpulan orang mendirikan organisasi. Banyak orang yang bergabung disuatu organisasi tidak pernah mengetahui secara persis apa tujuan organisasinya.

Untuk memahami tujuan organisasi, kita perlu menyadari bahwa sedikitnya ada tingkatan tujuan dalam organisasi, yaitu tujuan organisasi secara umum, tujuan setiap unit kerja yang terdapat dalam organisasi dan tujuan anggota organisasi yang ada pada setiap unit.

**e. Efisien**

Kata efisien selalu terkait dengan kata efektif. Efektif bermakna tercapainya tujuan. Karena itu, jika suatu organisasi tidak efektif (tidak berhasil mencapai tujuan-

tujuannya) maka tidak ada gunanya lagi kita mempertanyakan lagi apakah organisasi tersebut efisien atau tidak.

Sebuah organisasi atau manajemen dikatakan efisien, apabila telah berhasil mencapai tujuan-tujuannya dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki dalam skala dan jumlah minimal. Ini sesuai dengan prinsip ekonomi yang paling dasar yakni memenuhi kebutuhan secara maksimal (efektif) dengan biaya yang minimal (efisien).

**3. Pentingnya Manajemen**

Pada dasarnya kemampuan manusia itu terbatas baik fisik,, pengetahuan, waktu dan perhatian. Sedangkan kebutuhannya tidak terbatas. Usaha untuk memenuhi kebutuhan dan terbatasnya kemampuan dalam melakukan pekerjaan menodorong manusia membagi pekerjaan, tugas dan tanggung jawab, sehingga terbentuklah kerjasama dan keterikatan formal dalam suatu organisasi.

Manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

**a. Apakah Manajemen Itu ?**

Manajemen merupakan sebuah proses yang terdiri atas fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian kegiatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien.

Pada dasarnya manajemen itu penting, sebab :

1) Pekerjaan itu berat dan sulit untuk dikerjakan sendiri, sehingga diperlukan pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab dalam menyelesaikannya.
2) Perusahaan akan dapat berhasil baik, jika manajemen diterapkan dengan baik.
3) Manajemen yang baik akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas semua potensi yang dimiliki.
4) Manajemen yang baik akan mengurangi terjadinya pemborosan-pemborosan.
5) Manajemen menetapkan tujuan dan usaha untuk mewujudkan dengan memanfaatkan 6 M dalam proses manajemen tersebut.
6) Manajemen perlu untuk kemajuan dan pertumbuhan.
7) Manajemen mengakibatkan pencapaian tujuan secara teratur.
8) Manajemen merupakan suatu pedoman pikiran dan tindakan.

9) Manajemen selalu dibutuhkan dalam setiap kerja sama sekelompok orang.

**b. Dasar Penerapan Manajemen**

Manajemen pada dasarnya sudah ada sejak adanya pembagian kerja, tugas, tanggung jawab dan kerjasama formal dari sekelompok orang untuk mencapai tujuan. Tugasnya manajemen sudah ada sejak adanya pemimpin dan bawahan yang diatur untuk mencapai tujuan bersama.

Dasar penerapan manajemen adalah sebagai berikut :

1) Ada kerja sama di antara sekelompok orang dalam ikatan formal.
2) Ada tujuan bersama serta kepentingan yang sama yang akan dicapai.
3) Ada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab yang teratur.
4) Ada hubungan formal dan ikatan tata tertib yang baik.
5) Ada sekelompok orang dan pekerjaan yang akan dikerjakan.
6) Ada relationships in organization dan human organization
7) Ada organisasi (wadah) untuk melakukan kerjasama.
8) Ada wewenang (authority) dan tanggung jawab (responsibility) dari setiap individu anggota.
9) Ada koordinasi, integrasi dan sinkronisasi (KIS) dari proses manajemen tersebut.
10) Ada pemimpin/pengatur dan bawahan yang akan diatur.
11) Ada the nature of men and the nature of organization.
12) Ada komunikasi dan delegation of authority.

**c. Ilmu dan Seni Manajemen**

Ilmu (science) adalah sekumpulan pengetahuan yang telah disitematisasikan, dikumpulkan dan diterima menurut pengertian kebenaran umum mengenai keadaan suatu subjek dan objek tertentu.

Science management adalah manajemen yang menggunakan ilmu (science) dan science method.

Scientific management adalah suatu kumpulan pengetahuan yang disistematisasi, dikumpulkan dan diterima menurut pengertian kebenaran universal dari manajemen.

Scientific method adalah pendekatan yang tepat terhadap suatu objek ilmu dan tujuan utamanya adalah untuk menambah pengetahuan yang sudah ada.

Seni (art) adalah sesuatu kreativitas pribadi yang kuat dan disertai ketrampilan.

Science mengajarkan kepada orang suatu pengetahuan, sedangkan art (seni) mendorong orang untuk berpraktek.

Seni manajemen meliputi kecakapan untuk melihat totalitas dari bagian-bagian yang terpisah dan berbeda-beda, kecakapan untuk menyatukan visi tersebut dengan skills yang efektif. Manajer adalah seorang ilmuwan dan sekaligus seniman yang mengandalkan daripada ilmu, iapun harus mempunyai firasat keyakinan-keyakinan, kreativitas dan menguasai cara-cara penerapannya.

**PERBEDAAN ANTARA SCIENCE DAN ART**

| **Science/Ilmu** | **Art/Seni** |
|---|---|
| 1. Berkembang secara teoritis | 1. Berkembang secara praktis |
| 2. Membuktikan | 2. Merasa |
| 3. Meramalkan | 3. Menerka |
| 4. Memberikan definisi | 4. Menguraikan/mengajarkan |
| 5. Memberikan kepastian/ukuran | 5. Memberikan pendapat |

**4. Bidang dan Pendekatan Manajemen**

**TABEL 2.1.**
**BIDANG DAN PENDEKATAN MANAJEMEN**

| Bidang Manajemen | Pendekatan Manajemen |
|---|---|
| 1. Manajemen Sumber Daya Manusia | 1. Empirical Case Approach |
| 2. Manajemen Permodalan | 2. Interpersonal Behavior Approach |
| 3. Manajemen Akuntansi Biaya | 3. Group Behavior Approach |
| 4. Manajemen Produksi | 4. Cooperative Social System Approach |
| 5. Manajemen pemasaran | 5. Decision Theory Approach |
| 6. Methods | 6. Operational Approach |

**TABEL 2.2.**

**SISTEM DAN TIPE-TIPE MANAJEMEN**

| Sistem Manajemen | Tipe Manajemen |
|---|---|
| 1. Paternalistic Management | 1. Patrimonial Management |
| 2. Closed Management | 2. Political Management |
| 3. Open Management | 3. Professional Management |
| 4. Democratic Management | |

**5. Fungsi-Fungsi Manajemen**

Manajemen oleh para penulis dibagi atas beberapa fungsi. Pembagian fungsi-fungsi manajemen ini tujuannya adalah :

a. Supaya sistematika urutan pembahasannya lebih teratur;

b. Agar analisi pembahasannya lebih mudah dan lebih mendalam;

c. Untuk menjadi pedoman pelaksanaan proses manajemen bagi manajer.

Fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh para penulis tidak sama, hal ini disebabkan latar belakang penulis dan pendekatan yang dilakukan tidak sama. Untuk bahan perbandingan dikemukakan pembagian fungsi-fungsi manajemen pada table 1.3. dibawah ini.

**TABEL 2.3.**

**FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN**

| GR. TERRY | JOHN F. MEE | LOUIS A. ALLEN | MC. NAMARA |
|---|---|---|---|
| 1. Planning | 1. Planning | 1. Leading | 1. Planning |
| 2. Organizing | 2. Organizing | 2. Planning | 2. Programming |
| 3. Actuating | 3. Motivating | 3. Organizing | 3. Budgeting |
| 4. controlling | 4. Controlling | 4. Controlling | 4. System |
| | | | |

| HENRY FAYOL | HAROLD KOONTZ & CYRIL O DONNEL | DRS. SP. SIAGIAN | PROF.DR.OEY LIANG LEE |
|---|---|---|---|
| 1. Planning | 1. Planning | 1. Planning | 1. Perencanaan |
| 2. Organizing | 2. Organizing | 2. Organizing | 2. Pengorganisasian |
| 3. Commanding | 3. Stafing | 3. Motivating | 3. Pengarahan |
| 4. Coordinating | 4. Directing | 4. Controling | 4. Pengkoordinasian |
| 5. Controlling | 5. Controling | 5. Evaluating | 5. Pengontrolan |
| **WH. NEWMAN** | **LUTHER GULLICK** | **LYNDALL F. URWICK** | **JOHN D. MILLET** |
| 1. Planning | 1. Planning | 1. Forcasting | 1. Directing |
| 2. Organizing | 2. Organizing | 2. Planning | 2. Facilitating |
| 3. Assembling Resources | 3. Stafing | 3. Organizing | |
| | 4. Directing | 4. Commanding | |
| 4. Directing | 5. Controling | 5. Coordinating | |
| 5. Controlling | 6. Reporting | 6. Controlling | |
| | 7. Budgeting | | |

**6. Wewenang (Authority)**

Wewenang (Authority) hanya dapat dimiliki oleh unsur manusia, karena manusia harus selalu berperan aktif dalam setiap kegiatan, sehingga tenaga kerja manusia, alat-alat andal dan canggih yang dimiliki oleh perusahaan menjadi berguna. Manajemen dan proses manajemen ditetapkan oleh manusia sehingga manusia merupakan unsur terpenting dalam manajemen. Setiap kegiatan untuk mencapai tujuan itu harus dengan bantuan tenaga kerja manusia dan tujuan itupun untuk memenuhi kepuasan dan kebutuhan manusia.

Kedudukan seorang karyawan baik manajer atau operasional ditentukan oleh authority yang dimilikinya. Semakin banyak authority yang dimiliki seseorang maka semakin tinggi kedudukannya dalam organisasi dan sebaliknya.

Wewenang adalah kekuasaan resmi yang dimiliki seseorang untuk bertindak dan memerintah orang lain.

Sentralisasi wewenang adalah bila sebagian besar kekuasaan masih tetap dipegang oleh pimpinan. Sentralisasi mengakibatkan pimpinan sibuk bekerja, sedangkan bawahan hanya bekerja santai.

**a. Sumber-Sumber Authority**

Sumber-sumber authority adalah sebagal berikut :

1) Formal authority theory (teori wewenang formal)
2) Acceptance authority theory (teori penerimaan wewenang)
3) Authority of the situation (wewenang diperoleh seseorang karena situasi
4) Position authority (wewenang karena posisi/jabatan dalam organisasi)
5) Technical authority (wewenang diperoleh seseorang karena keahlian khusus sebagai akibat dari pengalaman, popularitas, kemampuan dan mengambil keputusan yang jitu.
6) Yuridis authority (wewenang itu diperoleh seseorang karena hukum atau undang-undang).

**b. Batas-Batas Authority**

Pemimpin berdasarkan authority yang dimilikinya, berhak memerintah para bawahannya untuk berbuat atau tidak berbuat. Tetapi ini tidak berarti bahwa seorang manajer dapat bertindak sewenang-wenang kepada bawahannya, karena authority itu ada batas-batasnya yaitu :

1) Kemampuan jasmaniah, artinya manajer tidak dapat memerintahkan suatu tugas kepada para bawahannya diluar kemampuan manusia.
2) Alamiah, artinya manajer tidak dapat menugaskan para bawahannya untuk menentang kodrat alam.
3) teknologi, artinya manajer tidak dapat memerintaha bawahannya untuk melakukan tugas-tugas yang belum tercapai teknologi/ilmu pengetahuan.
4) Pembatasan ekonomi, artinya wewenang seseorang dibatasi oleh keadaan ekonomi.
5) Patnership aggrement, artinya wewenang seorang manajer juga dibatasi oleh rekan kerjanya.
6) lembaga, artinya wewenang seorang manajer dibatasi oleh anggaran dasar dan anggaran rumah tangga, kebijakan dan prosedur lembaga bersangkutan.
7) Pembatasan hukum, artinya wewenang seorang manajer dibatasi oleh hukum, agama, tradisi dan hak azasi manusia.

**7. Pendelegasian Wewenang**

Pendelegasian wewenang (delegation authority) mempunyai arti dan makna yang sangat luas. Pendelegasian wewenang adalah memberikan sebagian

pekerjaan atau wewenang oleh delegator kepada delegate untuk dikerjakannya atas nama delegator.

Dalam pendelegasian wewenang delegator perlu memperhatikan beberapa azas, yaitu :

a. Azas kepercayaan, artinya delegator hanya akan mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada delegate, jika delegate tersebut dapat dipercaya yang didasarkan pertimbangan yang objektif mengenai kecakapan, kemampuan, kejujuran dan ketrampilan dan tanggung jawab dari delegate bersangkutan.
b. Azas delegasi atas hasil yang diterapkan, artinya Pemimpin (delegator) dalam mendelegasikan wewenang harus berdasarkan atas hasil pekerjaan yang akan dilakukan oleh delegate, tidak boleh kurang ataupun lebih.
c. Azas penentuan fungsi atau azas kejelasan tugas, artinya azas penentuan tugas yang dilakukan manajer kepada bawahannya harus secara jelas disertai hasil yang diharapkan. Semakin jelas kegiatan yang harus dilakukan maka akan semakin jelas delegation of authority dalam organisasi dan semakin jelas pula hubungan wewenang bagian-bagian lainnya.
d. Azas rantai berkala, artinya manajer dalam mendelegasikan wewenang harus dilakukan menurut urutan-urutan kedudukan daripada pejabat yaitu dari atas kebawah.
e. Azas tingkat wewenang, artinya masing-masing manajer pada setiap tingkat harus mengambil keputusan dan kebijaksanaan apa saja yang dapat diambilnya sepanjang mengenai wewenangnya
f. Azas kesatuan komando, artinya setiap bawahan harus diusahakan agar hanya menerima perintah dari seorang atasan saja. Tetapi seorang atasan dapat memerintah lebih dari seorang bawahan.
g. Azas keseimbangan wewenang dan tanggung jawab, artinya besarnya wewenang yang didelegasikan harus sama dan seimbang dengan besarnya tugas-tugas dan tanggung jawab yang diminta.
h. Azaz pembagian kerja, artinya Untuk berfungsinya organisasdi hendaknya dilakukan distribusi pekerjaan, karena tanpa adanya pembagian kerja maka manajemen tidak berarti apa-apa dan semua tugas akan langsung dikerjakan sendiri oleh manajer.

i. Azas efisiensi, artinya dengan pendelegasian wewenang maka manajer akan lebih leluasa melaksanakan tugas-tugas penting daripada melaksanakan hal-hal yang dapat dikerjakan bawahan.
j. Azas kemutlakan tanggung jawab, artinya setiap delegate yang menerima wewenang, mutlak harus bertanggung jawab kepada delegator mengenai wewenang yang dilakukannya

**B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam organisasi memiliki berbagal macam sumber daya yaitu 'input' untuk diubah menjadi 'output' (produk barang atau jasa). Sumber daya tersebut meliputi manusia, modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi dan metode atau strategi yang digunakan untuk beroperasi. Dari berbagai macam sumber daya tersebut diatas, elemen yang paling penting adalah sumber daya manusia (SDM), sebagai alat manajerial untuk melakukan perencanaan, pengelolaam dan pengendalian. MSDM dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (policy).

Cushway (1994:13) misalnya, mendefinisikan MSDM sebagai suatu proses, yaitu : 'Part of the process that helps the organization achieve its objectives'. Pernyataan ini dapat diterjemahkan sebagal 'bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya'. sedangkan Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992:16) mendefinisikan MSDM dalam rumusan seperti sebagai berikut : Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society ' (Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat).

Fokus MSDM terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja yang acapkali memiliki kepentingan berbeda. Menurut Stoner Manajemen Sumber Daya Manusia (1995:4) meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan

kebutuhan pekerja secara individual. Kemudian Stoner menambahkan bahwa karena berupaya mengintegrasikan kepentingan organiisasi dan pekerjanya, maka MSDM lebih dari sekadar seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan koordinasi SDM organisasi. MSDM adalah kontributor utama bagi keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, jika MSDM tidak efektif dapat menjadi hambatan utama dalam memuaskan pekerja dan keberhasilan organisasi. Selanjutnya Veithzal (2009:1) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian pelaksanaan dan pengendalian

Sedangkan sebagai kebijakan, MSDM mempunyai pengertian sebagai suatu sarana untuk memaksimalkan efektifitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam konteks ini, Guest (1987) mendefinisikan MSDM dengan uraian yaitu : Human resource management (HRM) comprises a set of policies designed to maximise organizational integration, employee commitment, flexibility and quality of work (kebijakan yang diambil organisasi dalam mengelola SDM-nya diarahkan pada penyatuan elemen-elemen organisasional, komitmen pekerja, kelenturan organisasi dalam beroperasi serta pencapaian kualitas hasil kerja secara maksimal).

Berdasarkan pengertian tersebut, ukuran efektifitas kebijakan MSDM yang dibuat dalam berbagai bentuknya dapat diukur pada seberapa jauh organisasi mencapai kesatuan gerak seluruh unit organisasi dan seberapa besar komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan organisasinya, sampai sejauh mana organisasi toleran dengan perubahan sehingga mampu membuat keputusan dengan cepat dan mengambil langkah dengan tepat, serta seberapa tinggi tingkat kualitas `output' yang di.hasilkan organisasi.

**1. Tujuan Manajemen Sumber Daya**

Tujuan manajemen SDM adalah untuk menjamin penggunaan SDM yang optimal terhadap organisasi saat ini dan menyediakan SDM yang dibutuhkan oleh organisasi dimasa mendatang baik kualitas maupun kuantitasnya. (Widodo, 2015). Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Cushway dikutip Sutrisno (2009:7) meliputi :

a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal;

b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya;
c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM;
d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya;
e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya;
f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi;
g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara itu, menurut Schuler et al dikutip Sutrisno (2009:7), manajemen SDM memilikitiga tujuan utama, yaitu :

a. Memperbaiki tingkat produktivitas;
b. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja;
c. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal

Menurut Cushway, ada lima tujuan manajemen SDM, yaitu:

a. Membuat Kebijakan dan Pertimbangan : MSDM memilik tugas untuk memotivasi para pekerja. Dengan begitu, divisi yang mengurus masalah tersebut harus ikut membantu membuat kebijakan untuk SDM.
b. Membantu Perusahaan Mencapai Tujuan : Divisi manajemen sumber daya manusia juga bertanggungjawab dalam hal penerapan kebijakan yang dibuat serta memperhatikan dampak kebijakan dan prosedur terhadap para pekerja.
c. Memberi Dukungan

   Salah satu tujuan MSDM yang paling penting adalah memberikan dukungan terhadap perusahaan. Dengan begitu, bentuk nyata dari dukungan tersebut adalah berupa perekrutan SDM berkualitas dan menciptakan kondisi yang kondusif di perusahaan.
d. Menyelesaikan Masalah : Setiap organisasi atau perusahaan pasti akan menghadapi masalah. Seringkali masalah tersebut membawa perusahaan pada situasi krisis dan resiko negatif bagi banyak pihak. Peran MSDM sangat penting dalam menyelesaikan masalah yang ada di perusahaan.

e. Media Komunikasi Terbaik : MSDM dapat berperan sebagai media komunikasi yang menjembatani hubungan antara pekerja, manajer, dan perusahaan. Seringkali karyawan menghindari untuk berkomunikasi langsung dengan manajer atau staff lain. Di sinilah peran divisi MSDM sangat diperlukan untuk membantu komunikasi tersebut.

Menurut Sunarto (2004: 3) menyatakan bahwa: Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki tujuan, yaitu :

a. Organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat di percaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
b. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia, baik itu kontribusi, kemampuan dan kecakapan.
c. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatiahan yang terkait dengan kebutuhan bisnis.
d. Mengembangkan praktik manajemen berkomitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah stakeholder dalam organisasi yang bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama.
e. Menciptakan iklim yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.
f. Lingkungan kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
g. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadoptasikan kebutuhan stakeholder.
h. Orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang dilakukan dan dicapai.
i. Mengelola tenaga kerja, mempertimbangkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
j. Kesamaan kesempatan tersedia semua.
k. Pendekatan etis mengelola karyawan didasarkan pada perhatian, keadilan dan transparansi.
l. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

**2. Fungsi-fungsi MSDM**

Penyebab terjadinya kegagaian perusahaan disebabkan oleh faktor-faktor internal. Perusahaan tidak dapat berkembang karena mereka gagal menciptakan

sistem yang tepat, struktur organisasi, status pegawai, pembagian tugas dan wewenang yang tidak jelas, serta masalah penggajian. Apabila kondisi ini dibiarkan terus menerus akan mengganggu aktivitas kegiatan perusahaan, menimbulkan ambigu dan menurunnya kinerja pegawai. Agar tidak terjadi konflik yang berkepanjangan, maka perusahaan harus memahami akar masalah terjadinya konflik, misalnya kegagalan dalam menyatukan nilai-nilai dari tujuan perorangan dan tujuan bersama dalam memajukan perusahaan. Apabila faktor internal yang menyebabkan kegagalan tidak diantisipasi, maka hal ini dapat berdampak buruk bagi perusahaan, khususnya bagi pengembangan fungsi manajemen sumber daya manusia (SDM) yang merupakan aset terpenting dalam perusahaan. Fungsi sumber daya manusia itu sendiri meliputi aktivitas yang terlibat dalam perekrutan, pengangkatan, pelatihan, pengembangan, kompensasi, dan evaluasi kinerja (Dirgantoro, 2007 ; Umar, 2005). Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia sangat beragam.

Manajemen kepegawaian meliputi : perencanaan, pengadaan, pengembangan, penggajian dan pemberhenian yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Menurut UU Nomor 5 Tahun 2014 dan UU Nomor 23 Tahun 2014 pelakanaan manajemen PNS di daerah menjadi wewenang daerah dengan lebih menekankan kulalitas pegawai agar tercapai pegawai yang profesional. Menurut Hasibuan (2007) menjelaskan ada beberapa fungsi MSDM : perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

a. Fungsi Manajemen SDM sebagai Fungsi Manajerial.

1. Perencanaan : SDM merupakan kemampuan yang dimiliki oleh setiap manusia yang terdiri dari daya pikir dan daya fisik setiap manusia. Dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian dengan merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi.
2. Pengorganisasian : adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, wewenang, integrasi, delegasi, dan koordinasi. organisasi hanya menetapkan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara elektif.

3. Pengarahan : kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan juga masyarakat yang dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
4. Pengendalian : kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan akan diadakan tindakan perbaikan atau penyempurnaan rencana pengendalian keryawannya yang meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

b. Fungsi Manajemen SDM sebagai Fungsi operasional

1. Perekrutan : proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Perekrutan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.
2. Pengembangan : proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa mendatang.
3. Kompensasi : merupakan pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sebagai prestasi kerjanya dan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimal pemerintah berdasarkan internal dan eksternal konsitensi.
4. Pengintegrasian : kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba dan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.
5. Pemeliharaan : kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik dan mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakuan dengan program

kesejahteraan berdasarkan kebuthan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi

6. Kedisiplinan : merupakan fungsi yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kesisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menataati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
7. Pemberentian : adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan dan pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya yang diatur oleh Undang-Undang No. 12 tahun 1964 KUHP.

Adapun Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Cherrington (1995:11) yaitu :

a. Staffing/Employment

Fungsi ini terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu perencanaan, rekruitmen dan seleksi sumber daya manusia. Sebenarnya para manajer bertanggung jawab untuk mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, para manajer menjadi lebih tergantung pada departemen sumber daya manusia untuk mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan tenaga kerja saat ini. Meskipun rekruitmen tenaga kerja dilakukan sepenuhnya oleh departemen sumber daya manusia, departemen lain tetap terlibat dengan menyediakan deskripsi dari spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses penarikan.

Dalam proses seleksi, departemen sumber daya manusia melakukan penyaringan melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk pengadaan tenaga kerja ini semakin meningkat dengan adanya hukum tentang kesempatan kerja yang sama dan berbagai syarat yang diperlukan perusahaan.

b. Performance Evaluation

Departemen sumber daya manusia dan para manajer. Para manajer menanggung tanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja

tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan. Departemen sumber daya manusia juga perlu melakukan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kinerja yang akurat.

c. Compensation

Dalam hal kompensasi/reward dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para manajer. Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik. Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil, sesuai. dengan hukum yang berlaku (misalnya:UMR), dan memberikan motivasi.

d. Training and Development

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membantu para manajer menjadi pelatih dan penasehat yang baik bagi bawahannya, menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru (orientasi) maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan tersebut, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan, serta mengevaluasi efektifitas progam pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia dalam hal ini juga menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja Tanggung jawab ini membantu restrukturisasi perusahaan dan memberikan solusi terhadap konflik yang terjadi dalam perusahaan.

e. Employe Relations

Dalam perusahaan yang memiliki serikat pekerja, departemen sumber daya manusia berperan aktif daiam melakukan negosiasi dan mengurus masalah

persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Membantu perusahaan menghadapi serikat pekerja merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Setelah persetujuan disepakati, departemen sumber daya manusia membantu para manajer tentang bagaimana mengurus persetujuan tersebut dan menghindari keluhan yang lebih banyak. Tanggung jawab utama departemen sumber daya manusia adalah untuk menghindari praktek-praktek yang tidak sehat (misalnya: mogok kerja, demonstrasi). Dalam perusahaan yang tidak memiliki serikat kerja, departemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk terlibat dalam hubungan karyawan. Secara umum, para karyawan tidak bergabung dengan serikat kerja jika gaji mereka cukup memadai dan mereka percaya bahwa pihak perusahaan bertanggung jawab terhadap kebutuhan mereka.

Departemen sumber daya manusia dalam hal ini perlu memastikan apakah para karyawan diperlakukan secara baik dan apakah ada cara yang baik dan jelas untuk mengatasi keluhan. Setiap perusahaan, baik yang memiliki serikat pekerja atau tidak, memerlukan suatu cara yang tegas untuk meningkatkan kedisiplinan serta mengatasi keluhan dalam upaya mengatasi permasalahan dan melindungi tenaga kerja.

f. Safety and Health

Setiap perusahaan wajib untuk memiliki dan melaksanakan program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan menciptakan kondisi yang sehat. Tenaga kerja perlu diingatkan secara terus menerus tentang pentingnya keselamatan kerja Suatu program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum. Departemen sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab utama untuk mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang membahayakan tenaga kerja, dan melaporkan adanya kecelakaan kerja.

g. Personnel Research

Dalam usahanya untuk meningkatkan efektifitas perusahaan, departemen sumber daya manusia melakukan analisis terhadap masalah individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai. Masalah yang sering

diperhatikan oleh departemen sumber daya manusia adalah penyebab terjadinya ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan, bagaimana prosedur penarikan dan seleksi yang baik, dan penyebab ketidakpuasan tenaga kerja. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang menyinggung masalah ini. Hasilnya digunakan menilai apakah kebijakan yang sudah ada perlu diadakan perubahan atau tidak.

Menurut Flippo (2002) Fungsi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dapat dibedakan atas dua fungsi yaitu fungsi manajemen dan fungsi operasional sumber daya manusia :

1. Fungsi-fungsi manajemen meliputi: Perencanaan (planning), Pengorganisasian (organizing), Pengarahan (directing) dan Pengendalian (controlling).
2. Fungsi-fungsi Opersional SDM meliputi:

   **Pengadaan tenaga kerja (*procurement*)**, Fungsi opersional pertama dari manajemen personalia adalah berupa usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi. Hal-hal yang dilakukan dalam kaitan ini adalah penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan perekrutannya, seleksi dan penempatan. Penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan harus bersandar pada tugas-tugas yang tercantum pada rancangan pekerjaan yang ditentukan sebelumnya.

   **Pengembangan (*development*)**, Sesudah personalia diperoleh mereka harus dikembangkansampai pada tingkat tertentu. Pengembangan merupakan peningkatan keterampilan melalui pelatihan perlu untuk prestasi kerja yang tepat. Pengembangan merupakan kegiatan yang amat penting dan terus tumbuh karena perubahan-perubahan teknologi, reorganisasi pekerjaan, dan tugas manajemen yang rumit.

   **Kompensasi (*compencation*)**, Fungsi ini dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai dan layak kepada personalia untuk sumbangan kepada tujuan organiasai. Beberapa penelitian tentang moral yang dilakukan akhir-akhir ini cenderung mengurangi pentingnya arti penghasilan dalam bentuk upah bagi para karyawan, namun kita tetap berpendapat kompesasi adalah salah satu fungsi personalia.

   **Integrasi (*integration*),** Setelah karyawan diperoleh dikembangkan, dan diberi kompesasi secara layak, maka muncul lagi tantangan yang sangat sulit dan

mengecewakan bagi manjemen. Kita mendefinisikan sebagai "integrasi". Integrasi merupakan usaha untuk menghasilkan suatu rekonsiliasi (kecocokan) yang layak atas kepentingan-kepentingan perorangan (individu), masyarakat dan organisasi. Definisi ini berpijak atas dasar kepercayaan bahwa dalam masyarakat kita terdapat tumpang tindih kepentingan yang cukup berarti. Akibatnya kita harus mempertimbangkan perasaan dan sikap personalia menerapakan asas-asas dan kebijakan organisasi.

**Pemeliharaan (*maintenance*),** Setelah melaksanaan fungsi-fungsi di atas dengan baik, maka kita sekarang memiliki angkatan kerja yang mempunyai kemauan dan mampu untuk bekerja.

**Pemisahan (*separation*),** Fungsi terakhir manajemen personalia adalah memutuskan hubungan kerja dan mengembalikan orang-orang tersebut kepada masyarakat. Organisasi bertanggungjawab untuk melaksanakan proses pemutusan hubungan kerja sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang ditentukan dan menjamin bahwa warga masyarakat yang dikembalikan berada dalam keadaan baik (Flippo, 1984).

3. Selanjutnya Sihotang (2007) mengemukakan fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari dua jenis fungsi yaltu:
   a. Fungsi-fungsi manajemen meliputi: (a) Perencanaan, (b) Pengorganisasian, (c) Pengarahan, (d) Pengkoordinasian dan (e) Pengawasan.
   b. Fungsi-fungsi operasionai terdiri dari: (a) Pengadaan, (b) Seleksi dan tes penyaringan, (c) Pelatihan pra tugas, (d) Analisis pekerjaan, (e) Penempatan, (f) Pemberian kompesasi, (g) Pengembangan, (h) Pengintegrasian, (i) Pemeliharaan, dan (j) Pelepasan sumber daya manusia atau (separation).

Michael Amstrong (2003), mengemukakan fungsi-fungsi Manajemen sumber daya manusia meliputi : (1) Seleksi dan perekrutan (recruitment and selection), (2) Pengenalan (orientation), (3) Pelatihan (training), (4) Penilaian (appraisal), (5) Fleksibilitas keterampilan (skills flexibility), (6) Keberagaman pekerjaan (variation of work), (7) Tanggungjawab pekerjaan (responsibility of work), (8) Kerjasama tim (teamwork), (9) Komunikasi (communication), (10) Perbaikan kualitas tim (quality improvement team), (11) Penyelarasan (harmonization), (12) Pembayaran yang komparatif (payment comparability), dan (13) Sistem kompensasi insentif (system of incentive compensation).

Malthis & Jackson (2001), berpendapat bahwa aktivitas dari fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi : (1) Perencanaan dan analisis sumber daya manusia; (2) Kesetaraan kesempatan bekerja; (3) Perekrutan/staffing; (4) Pengembangan sumber daya manusia; (5) Kompensasi dan keuntungan; (6) Kesehatan, keselamatan, dan keamanan kerja; (7) Hubungan tenaga kerja dan buruh/Manajemen.

Selanjutnya McKenna and Nic Beech (2000), mengemukakan bahwa sejumlah aktivitas yang diidentifikasi sebagai fungsi - fungsi manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan, imbalan, hubungan industrial, komunikasi dan partisipasi.

Harris (2000), menyatakan bahwa fungsi - fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi: planning, staffing, evaluating and compensating, improving, and maintaining effective relationships (perencanaan, staffing, pengevaluasian dan kompensasi, penyempurnaan, dan memelihara hubungan yang efektif).

Dressler (2004), menjelaskan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keamanan, dan masalah keadilan melalui :

a. Melakukan analisis pekerjaan (menentukan pekerjaan setiap karyawan)
b. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon karyawan
c. Memilih calon karyawan
d. Mengarahkan dan melatih karyawan-karyawan baru
e. Mengatur upah dan gaji (memberikan kompensasi kepada karyawan)
f. Memberikan insentif dan keuntungan
g. Menilai prestasi
h. Berkomunikasi (mewawancarai, memberikan konseling, mendisiplinkan)
i. Melatih dan mengembangkan para manajer
j. Membangun komitmen karyawan.

Dengan demikian maka departemen personalia harus memiliki perspektif bisnis seperti kepedulian pada karyawan lini bawah, pencapaian laba, kefektifan dan kelangsungan hidup. Pernyataan ini menunjukkan bahwa ada upaya menghadapi

isu bisnis dan rencana operasi, dengan mempertimbangkan isu pada masing-masing jenjang organisasi, perspektif dari semua pihak yang berkepentingan.

Beberapa isu utama berkaitan dengan SDM yang menyebabkan perusahaan perlu melakukan repositioning fungsi SDM antara lain:

a. Mengelola SDM untuk menciptakan kemampuan (kompetensi) SDM.
b. Mengelola diversitas tenaga kerja untuk meraih keunggulan bersaing.
c. Mengelola SDM untuk meningkatkan daya saing atau competitiveness.
d. Mengelolola SDM untuk menghadapi globalisasi (go international) (Schuller, 1990).

# BAB III
# PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

## A. Pengertian, Tujuan dan Manfaat Perencanaan SDM

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen yang berkaitan dengan penentuan rencana yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah ditentukan. Manajemen SDM, khususnya perencanaan SDM adalah sesuatu yang komplek karena melibatkan semua unsur yang ada dalam organisasi, mulai level paling atas hingga paling bawah.

Sebelum membahas perencanaan SDM lebih jauh, maka akan dibahas terlebih dahulu tentang pengertian perencanaan sumber daya manusia.

### 1. Pengertian Perencanaan SDM

Perencanaan SDM sering diartikan sebagai kegiatan penentuan jumlah (kuantitas) dan jenis (kualitas) SDM yang diperlukan oleh suatu organisasi dimasa mendatang. Perencanaan (Planning) adalah suatu proses untuk menentukan rencana atau program kegiatan. Suatu perencanaan selalu berkaitan dengan tujuan. Perencanaan membantu kita untuk mengetahui apa yang harus dilakukan. Perencanaan tidak dapat dibuat secara tergesa-gesa, namun memerlukan waktu yang cukup. Untuk lebih jelasnya, berikut ini diuraikan beberepa definisi perencanaan SDM menurut para pakar sebagai berikut :

a. **GR. Terry** dalam bukunya Principles of Management mendefinisikan perencanaan (planning) adalah " Planning is the selecting and relating of the facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation of proposed activies believed necessary to achieve desired result"
   (Perencanaan adalah kegiatan memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi waktu yang akan dating dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan).
b. **Louis A.Alien**, menyebutkan " Planning is the determination of the course of action to achieve a desired result".

(Perencanaan adalah menentukan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diperlukan).

c. **Harold Koontz dan Cyril O'Donnel** menyebutkan, " Planning is the function of manager which involves the selection from alternatives of objectives, policies, procedures and programs"

   (Perencanaan adalah fungsi manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, program-program dan alternatif-alternatif yang ada).

d. **T. Hani Handoko**, perencanaan adalah estimasi organisasi secara sistematis permintaan dan penawaran tenaga kerja di waktu yang akan datang.

e. **Malayu SP. Siagian,** Perencanaan SDM adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan dan efektif serta efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

Dari berbagai pengertian perencanaan SDM di atas terlihat bahwa sedikitnya ada empat kegiatan yang saling berhubungan yang membentuk sistem perencanaan SDM yang terpadu yaitu :

a. Kegiatan untuk menyediakan SDM seperti rekruitmen, seleksi dan penempatan.
b. Prakiraan permintaan dan penawaran SDM dimasa yang akan datang, seperti promosi, mutasi, pensiunan, pengunduran diri dan pemecatan.
c. Rencana untuk memperbesar SDM yang qualified seperti kajian kebutuhan diklat dan pengembangan.
d. Pengawasan dan evaluasi untuk mendapatkan umpan balik seperti penilaian prestasi kerja.

Suatu perencanaan harus disesuaikan dengan kondisi yang ada dan menggunakan asumsi-asumsi untuk masa depan sehingga sasaran atau tujuan yang ingin dicapai benar-benar dapat diwujudkan. Perencanaan sumber daya manusia membutuhkan kecermatan karena berkaitan dengan hajat hidup manusia. Suatu perencanaan sumber daya manusia harus memperhatikan hal-hal berikut :

a. Mengumpulkan informasi secara regular dan terus menerus
b. Menganalisis permintaan dan penawaran sumber daya manusia masa kini dan masa datang.

c. Menggunakan hasil analisis sebagai bahan penyusunan kebijakan program, proyek dan kegiatan dibidang ketenagakerjaan dan kesempatan kerja.
d. Memanfaatkan sumber daya manusia menurut jabatan dan kualitasnya.
e. Melaksanakan monitoring secara terus menerus terhadap kebijakan untuk melakukan perubahan atau penyesuaian.
f. Mengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia dalam suatu perencanaan manajemen sumber daya manusia.

Perencanaan sumber daya manusia memiliki hubungan yang vital dan terintegrasi dengan manajemen sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia menggunakan informasi berbagai aktivitas sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia dipandang sebagai suatu proses manajemen, bukan hanya sebagai fungsi personalia.

Komponen utama dari perencanaan sumber daya manusia adalah penentuan tipe sumber daya manusia yang dibutuhkan suatu organisasi atau perusahaan dalam jangka waktu tertentu (jangka pendek, menengah dan jangka panjang). Perencanaan tenaga kerja merupakan kegiatan mengidentifikasi jumlah sumber daya manusia yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi di masa depan. Untuk menyusun rencana tenaga kerja, seorang manajer sumber daya manusia akan memproyeksikan permintaan dan penawaran terhadap sumber daya manusia. Perencanaan tenaga kerja berkaitan erat dengan kebijakan strategis organisasi atau perusahaan.

**2. Tujuan Perencanaan SDM**

Sebagaimana perencanaan lainnya, perencanaan sumber daya manusia mempunyai tujuan dan diharapkan dapat membawa manfaat. Schuller (1992) menyebutkan bahwa terdapat enam tujuan perencanaan SDM yang hendak dicapai yaitu :

a. Mengurangi pengeluaran biaya, khususnya biaya personalia dengan mengantisipasi kekuarangan atau kelebihan tenaga kerja dan segera mengkoreksi ketidakseimbangan kuantitas dan kualitas yang terjadi sebelum permasalahan menjadi semakin rumit.

b. Menyediakan dasar yang lebih baik bagi pengembangan perencanaan tenaga kerja dan dapat digunakan secara optimum.
c. Memperbaiki proses perencanaan usaha secara keseluruhan.
d. Menyediakan kesempatan lebih banyak bagi wanita.
e. Mensosialisasikan kesadaran yang lebih besar akan pentingnya manajemen sumber daya manusia pada semua level organisasi.
f. Menyediakan alat untuk mengevaluasi efek dari tindakan dan kebijakan alternative SDM.

Dari beberapa tujuan yang dikemukakan di atas, betapa pentingnya perencanaan sumber daya manusia . Perubahan-perubahan yang terjadi pada organisasi dan lingkungan sebagaimana kasus rasionalisasi pada beberapa BUMN juga menerangkan betapa pentingnya perencanaan SDM sebagaimana pentingnya manajemen SDM, sehingga mendorong manajemen organisasi pada orientasi masa depan, komprehensif dan integratif.

**3. Manfaat Perencanaan SDM**

Menurut Siagian (1994) terdapat enam manfaat yang dapat diambil dari perencanaan sumber daya manusia, yaitu :

a. Organisasi dapat memanfaatkan SDM yang lebih baik

Inventarisasi SDM yang sudah ada dalam organisasi, perlu dilakukan dalam rangka untuk dapat memanfaatkan SDM yang terdiri dari :

a. Jumlah tenaga kerja yang ada
b. Kualifikasi tenaga kerja
c. Masa kerja
d. Pengetahuan atau ketrampilan yang dimiliki
e. Bakat yang masih perlu dikembangkan
f. Minat pekerja yang bersangkutan terutama yang berkaitan dengan pekerjaan diluar tugas pekerjaan saat ini.

Berdasarkan hasil inventarisasi SDM tersebut, maka dapat digunakan untuk :

a. Promosi
b. Peningkatan kemampuan melaksanakan tugas

c. Mutasi dengan sifat tugas dan jabatan yang sama dengan sebelumnya
d. Mutasi dengan sifat tugas dan jabatan berbeda namun eselon dan hirarki sama.

b. Meningkatkan produktivitas tenaga kerja yang sudah ada

Faktor-faktor yang dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja yang sudah ada antara lain disiplin kerja, ketrampilan dan penyesuaian-penyesuaian tertentu. Diklat yang diselenggarakan oleh organisasi tidak dapat sepenuhnya menjamin peningkatan produktivitas, apabila tidak terlebih dahulu dilakukan kajian tentang kebutuhan diklat (Training Needs).

c. Pemenuhan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan dimasa datang

Pemenuhan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan di masa datang baik dalam arti jumlah maupun kualifikasi untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas, untuk itu diperlukan estimasi setepat mungkin tentang perubahan-perubahan yang diperkirakan akan terjadi terutama pada hal-hal yang akan berdampak langsung pada organisasi/perusahaan.

d. Penanganan informasi ketenagakerjaan dan pemanfaatannya

Penanganan informasi ketenagakerjaan yang dimaksud adalah yang mencakup, hal-hal sebagai berikut :

1. Masa kerja setiap pekerja
2. Status perkawinan dan jumlah tanggungan
3. Jabatan yang pernah dipangku
4. Tangga karier yang pernah dicapai
5. Jumlah penghasilan
6. Pendidikan dan pelatihan yang pernah ditempuh
7. Keahlian dan ketrampilan khusus yang dimiliki pegawai
8. Informasi lain mengenai kekaryaan pegawai

e. Terciptanya pemahaman yang tepat tentang siatusi pasar kerja, seperti :

1. Permintaan tenaga dilihat dari jumlah, jenis kualifikasi dan lokasi
2. Jumlah pencari kerja dilihat dari bidang keahlian, latar belakang, profesi, tingkat upah atau gaji.

f. Dasar bagi penyusunan program kerja yang menangani SDM dalam organisasi

Program kerja perencanaan sumber daya manusia adalah pengadaan tenaga kerja baru, yang dimaksudkan untuk memperkuat dan meningkatkan hasil kerja dari tenaga kerja yang sudah ada, untuk meningkatkan kemampuan organisasi secara keseluruhan guna mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Tanpa perencanaan sumber daya manusia sukar menyusun program kerja yang realistik , oleh karena itu perencanaan SDM merupakan dasar bagi penyusunan program kerja yang menangani SDM dalam organisasi.

**B. Pengadaan Tenaga Kerja**

Pada dasarnya pengadaan (procurement) adalah fungsi operasional pertama MSDM. Pengadaan karyawan merupakan masalah penting dan komplek karena untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yang kompoten, serasi serta efektif tidaklah semudah membeli dan menempatkan mesin

Sedangkan analisis jabatan atau pekerjaan merupakan proses mempelajari dan mengumpulkan berbagai informasi yang berhubungan dengan situasi pekerjaan atau jabatan. Keduanya tidak terlepas dari lingkup perencanaan sumber daya manusia.

Pengadaan tenaga kerja dimaksudkan untuk memperoleh jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja guna mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini menyangkut penentuan kebutuhan tenaga kerja, rekruitmen, seleksi dan penempatannya.

Penentuan kebutuhan tenaga kerja menyangkut jumlah maupun mutu tenaga kerja, sedangkan seleksi dan penempatan menyangkut masalah memilih dan menarik tenaga kerja. Pada organisasi yang besar fungsi pengadaan tenaga kerja ini biasanya didelegasikan kepada bagian personalia, sedangkan pada organisasi yang kecil cukup ditangani oleh pimpinan unit.

Pengadaan menurut Hasibuan (2002) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan organisasi/perusahaan.

Pengadaan karyawan harus didasarka pada prinsip apa (artinya harus terlebih dahulu menetapkan pekerjaan-pekerjaannya berdasarkan uraian pekerjaan) baru siapa (artinya kita baru mencari orang-orang yang tepat untuk menduduki jabatan tersebut

berdasarkan spesifikasi pekerjaan). Dengan dasar seperti itu maka tidak akan menimbulkan mismanajemen dalam penempatannya. Penempatan karyawan yang jauh dibawah kemampuannya maka mengakibatkan moral kerja dan kediplinan karyawan rendah. Menugaskan karyawan harus didasarkan oleh kemampuan yang dimilikinya dan memberikan pekerjaan yang disenanganinya, misalnya seorang sarjana ekonomi janganlah diberi pekerjaan dibidang teknik dan sebaliknya seorang sarjana teknik janganlah diberi pekerjaan dibidang ekonomi.

Pengadaan karyawan merupakan langkah pertama dan yang mencerminkan berhasil tidaknya suatu perusahaan mencapai tujuannya. Jika karyawan yang diterima memenuhi kompetensi, maka usaha untuk mewujudkan tujuan relative lebih mudah. Sebaliknya apabila karyawan yang diperoleh kurang kompeten, maka sulit bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Secara garis besar terdapat dua faktor yang mempengaruhi proses pengadaan karyawan, yaitu faktor organisasi dan faktor lingkungan.

**a. Faktor Organisasi**

Banyak factor dalam organisasi yang dapat mempergunakan berhasil atau tidaknya program pengadaan karyawan. Kesan baik dari perusahaan akan mempengaruhi kemampuan organisasi tersebut didalam menarik calon karyawan. Kenyataan menunjukkan bahwa iklan yang bagus dan publik relations dapat meningkatkan pengetahuan masyarakat tentang organisasi/perusahaan tersebut dan meningkatkan apresiasi umum tentang organisasi. Hal ini akan berdampak pada besarnya kemungkinan untuk mendapatkan calon karyawan yang berkualitas.

Penciptaan image juga dapat dilakukan oleh karyawan yang telah ada, dengan cara misalnya komentar-komentar yang dikeluarkan oleh karyawan atas ketidakpuasan terhadap organisasi atau perusahaan.

**b. Faktor Lingkungan**

Faktor lingkungan yang mempengaruhi pengadaan karyawan diantaranya adalah sebagai berikut :

1) Kondisi pasar kerja

Kondisi pasar kerja berpengaruh pada penyediaan caion karyawan yang qualified. Jika perusahaan tidak berhasil menyediakan calon karyawan secara

cepat pada wilayahnya , maka perusahaan tersebut harus mencari ke wilayah lain. Selain itu juga faktor persaingan antar organisasi/perusahaan dapat mengurangi berkumpulnya calon karyawan yang qualified dan menyebabkan tingginya upah yang dijanjikan oleh organisasi/perusahaan yang akan merekrutnya.

2) kecenderungan perekonomian

   Yang dimaksud disini adalah kecenderungan organisasi/perusahaan dalam pemenuhan kebutuhan spesifikasi tenaga kerja.

3) Perilaku masyarakat

   Yang dimaksud adalah penilaian masyarakat tentang suatu jenis pekerjaan. Jika sebagian besar calon karyawan memandang suatu jenis pekerjaan sebagai pekerjaan yang rendah, maka kemungkinan besar hanya sedikit calon karyawan yang melamar pekerjaan tersebut, tetapi sebaliknya jika sebagian pekerjaan sangat bergengsi maka akan banyak calon karyawan yang melamar pekerjaan tersebut saat ditawarkan.

4) Peraturan Pemerintah

   Peraturan Pemerintah tentang ketenagakerjaan yaitu seperti pemberian kesempatan yang sama pada semua warga, ketentuan upah minimum, keselamatan kerja dan sebagainya, maka sedikit banyak berpengaruh pada pengadaan karyawan.

Pengadaan karyawan dalam sebuah organisasi/perusahaan harus mendapat perhatian yang serius serta didasarkan pada analisis pekerjaan (job analysis), uraian pekerjaan (job description), spesifikasi pekerjaan (job specification), persyaratan pekerjaan (job requirement) dan evaluasi pekerjaan (job evaluation), pengayaan pekerjaan (job enrichment), perluasan pekerjaan (job enlargement) dan penyederhanaan pekerjaan (work simplification).

**1. Analisis Pekerjaan (Job Analysis)**

Analisis pekerjaan (job analysis) perlu dilakukan agar dapat mendesain organisasi serta menetapkan uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan. Analisis pekerjaan adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan apa saja

yang harus dikerjakan , bagaimana mengerjakannya dan mengapa pekerjaan itu harus dikerjakan.

Analsis pekerjaan akan memberikan informasi mengenai uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan, bahkan dapat memperkirakan pengayaan atau perluasan pekerjaan dan penyederhanaan pekerjaan pada masa yang akan datang.

Analisis pekerjaan adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam sebuah perusahaan agar tujuan dapat tercapai.

Nilai pekerjaan, baik bagi individu maupun organisasi adalah sebagai berikut :

1). Bagi individu

- Mempengaruhi dan menentukan standar kehidupan serta menggambarkan status sosial ekonomi.
- Semakin besar penghasilan seseorang semakin terbuka peluang memenuhi kebutuhan secara berkualitas dan memuaskan.

2). Bagi organisasi

- Wahana perwujudan eksistensi dan pencapaian tujuannya
- Pekerjaan yang dilaksanakan secara produktif dan berkualitas yang mampu menghasilkan produk dan pelayanan yang berkualitas.

Analisis jabatan atau pekerjaan dapat dibedakan ke dalam empat jenis sebagai berikut :

1) Job analysis for personnel specifications, yaitu kegiatan yang bertujuan untuk menentukan syarat mental yang dibutuhkan dari seorang calon pekerja agar dapat sukses dalam memangku suatu jabatan tertentu.
2) Job analysis for training purpose, yaitu kegiatan yang bertujuan untuk menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh dalam mengajarkan sesuatu pekerjaan kepada tenaga kerja baru (untuk keperluan pendidikan dan latihan).
3) Job analysis for setting rates, yaitu kegiatan yang bertujuan untuk menentukan nilai masing-masing jabatan dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga dapat ditentukan tingkat upah secara adil.

4) Job analysis fo method improvements, yaitu kegiatan yang bertujuan untuk mempermudah cara bekerja bagi tenaga kerja pada suatu jabatan atau jenis pekerjaan tertentu.

Pengertian analisis pekerjaan berbeda denngan motion study (studi gerak). Analisis pekerjaan menganalisis pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan, agar tujuan tercapai. Sedangkan studi gerak mempelajari gerakan-gerakan yang paling efisien dan efektif untuk melakukan suatu pekerjaan.

**TABEL 3.1**

**PERBEDAAN JOB ANALYSIS DENGAN MOTION STUDY**

| Perbedaan | Job Analysis | Motion study |
|---|---|---|
| 1. Tujuan | - Memberikan gambaran terhadap sesuatu jabatan | - Mengubah dan memperbaiki metode kerja |
| 2. Ruang Lingkup | - Menyeluruh, mencakup tugas, tanggung jawab | - Mengubah dan memperbaiki gerakan-gerakan |
| 3. Tingkat ketelitian | - Kurang teliti | - Sangat teliti |
| 4. Organisasi | - dilakukan oleh bagian personalia | - Dilakukan oleh Industrial engineers |
| 5. Teknik | - Observasi, wawancara, kuesioner | - Observasi, fotografi, stopwatch |
| 6. Kegunaan | - Perekrutan, latihan, pengupahan | - Memperbaiki metode dan standarisasi |

**a. Tantangan yang dihadapi organisasi**

Agar pekerjaan dapat dilaksanakan secara efisien dan produktif, maka setiap organisasi akan menghadapi dua tantangan berikut :

1). Perubahan lingkungan yang cepat diiringi dengan meningkatnya kualitas keinginan dan kebutuhan konsumen. Salah satu perubahan cepat adalah perkembangan dan

kemajuan teknologi, keinginan dan kebutuhan konsumen yang berkembang secara dinamis.

2) Masalah deregulasi diiringi dengan meningkatnya kompetisi antar organisasi. Perubahan itu mengharuskan organisasi menyesuaikan kegiatan operasional organisasi. Perbaikan, penyempurnaan dan pergantian rencana strategi organisasi berakibat terjadinya dinamika pekerjaan.

   Untuk menghadapi tantangan yang tidak ringan, setiap organisasi harus mengantisipasi dengan kegiatan antara lain :

   - Terus menerus mendesain kembali perencanaan organisasinya.
   - Mendesain kembali prinsip fundamental jabatan atau pekerjaan.
   - Menambah dan meningkatkan kemampuan kerja SDMnya.

**b. Manfaat Analisis Pekerjaan**

Dari uraian di atas dapat dikemukakan bahwa analisis pekerjaan dapat menghasilkan informasi yang menyeluruh tentang tugas-tugas yang dilaksanakan oleh seorang pekerja berikut pekerjaan-pekerjaan yang ada dalam sebuah organisasi dan persyaratan yang diperlukan agar dapat mengerjakan pekerjaan tersebut. Ringkasan menyeluruh mengenai persyaratan pekerjaan disebut uraian pekerjaan ( job description). Sedangkan ringkasan menyeluruh mengenai kualifikasi pekerja disebut spesifikasi pekerjaan (job specification). Dengan kata lain, analisis pekerjaan dapat digunakan untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan.

Analisis pekerjaan juga bermanfaat dalam memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia (personnel requirement), perilaku manusia dan alat-alat yang akan dipergunakan.

**c. Langkah-Langkah Analisis Pekerjaan**

Proses dalam menganalisis pekerjaan melalui langkah-langkah sebagai berikut :

1) Menentukan penggunaan hasil informasi analisis pekerjaan, artinya juru analis harus mengetahui secara jelas apa kegunanaan hasil informasi anallisis pekerjaannya. Karena hasilnya akan digunakan untuk menentukan jenis data yang akan dikumpulkan dan teknik pengumpulan datanya. Informasi hasil analisis

pekerjaan akan dipergunakan untuk menetapkan job description, job specification, dan job evaluation dalam pengadaan pegawai.

2) Mengumpulkan informasi tentang latar belakang, artinya juru analis harus mengumpulkan dan mengkualifikasikan data, meninjau informasi latar belakang (bagan organisasi, bagan proses dan uraian pekerjaan). Pengumpulan data dilakukan dengan metode penelitian deskriptif analisis, survey, sensus dan sampel. Sedangkan teknik pengumpulan data dapat dengan cara wawancara, observasi,dan kuesioner. Data yang terkumpul dikualifikasikan, dianalisis dan diaplikasikan kepada masa depan.
3) Menyeleksi orang yang akan diserahi jabatan yang akan dianalisi, artinya juru analis harus memilih beberapa orang yang akan diserahi jabatan untuk dianalisi. Hal ini perlu dilakukan untuk menghemat biaya dan waktu jika banyak pekerjaan yang akan dianalisis.
4) Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan, artinya juru analis kemudian mengadakan analisis pekerjaan secara actual dengan menghimpun data tentang aktivitas pekerjaan, perilaku karyawan yang diuperlukan, kondisi kerja dan syarat-syarat personel yang akan melaksanakan pekerajaan.
5) Meninjau informasi tentang pihak-pihak yang berkepentingan, artinya juru analis menyediakan informasi tentang hakikat dan fungsi pekerjaan. Informasi hendaknya diverifikasi dengan pekerja yang akan melaksanakan pekerjaan itu serta atasan langsung karyawan bersangkutan, sehingga akan membantu untuk menentukan kebenarannya dan melengkapi secara faktual serta dapat dipahami dengan mudah oleh semua pihak yang berkepentingan.
6) Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, artinya juru analis kemudian menyusun uraian pekerjaan, uraian jabatan dan evaluasi pekerjaan.
7) Meramalkan dan meperhitungkan perkembangan perusahaan, artinya juru analis juga harus memperhitungkan perkembangan uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, apakah untuk masa depan diperlukan pengayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan dan penyederhanaan pekerjaan dalam organisasi atau perusahaan. Hal sangat perlu karena untuk memperhitungkan.kemampuan karyawan untuk masa

kini dan masa depan agar mereka tetap dapat melaksanakan pekerjaannya walaupaun ada reorganisasi perusahaan.

**d. Kegunaan Informasi Analisis Pekerjaan**

Analisis pekerjaan selain menghasilkan job description, job specification dan job evaluation juga sangat berguna untuk hal-hal sebagai berikut :

1) Perekrutan dan seleksi (recruitment and selection)

   Analisis pekerjaan memberikan informasi tentang uraian pekerjaan dan syarat-syarat pekerjaan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Isi spesifikasi dipergunakan sebagai dasar seleksi untuk memutuskan jenis orang yang perlu direkrut dan diangkat.

2) Kompensasi (Compensation)

   Informasi analisis pekerjaan memberikan pemahaman yang jelas tentang latar belakang (pendidikan ,usia, pengalaman dan lain-lain) orang yang akan menduduki jabatan itu, sehingga perusahaan dapat menentukan gajinya.

3) Evaluasi Jabatan

   Informasi analisis pekerjaan memberikan pemahaman yang jelas mengenai berat/ringannya pekerjaan, besar/kecilnya resiko yang dihadapi pekerja, sulit/mudahnya mendapatkan personil. Dengan demikian, perusahaan dapat menetapkan gaji pada posisi jabatan tersebut.

4) Penilaian Prestasi Kerja (Performance Appraisal)

   Penilaian prestasi kerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual pegawai dengan prestasi kerja yang diharapkan darinya. Untuk menentukan apakah suatu pekerjaan bisa dikerjakan atau diselesaikan dengan baik maka uraian pekerjaan akan sangat membantu dalam penentuan sasaran pekerjaannya.

5) Latihan (Trainning)

   Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk merangsang program latihan dan pengembangan. Uraian pekerjaan, perlengkapan dan jenis ketrampilan pekerjaan digunakan bahan pembantu dalam pengembangan program;program latihan.

6) Promosi dan Pemindahan

   Informasi analisis pekerjaan akan digunakan untuk membantu menentukan promosi ataupun pemindahan karyawan.

7) Organisasi

Informasi jabatan yang diperoleh dari analisis pekerjaan seringkali memberikan petunjuk bahwa organisasi yang ada perlu diperbaiki.

8) Pemerkayaan Pekerjaan (Job Enrichment)

Informasi analisis pekerjaan dapat dipergunakan untuk memperkaya pekerjaan pada suatu jabatan tertentu.

9) Penyederhanaan Pekerjaan (Work Simplification)

Informasi analisis pekerjaan digunakan juga untuk menyederhanakan atau spesialisasi pekerjaan . Dengan perkembangan perusahaan dan spesifikasi yang mendalam mengakibatkan pekerjaa-pekerjaan yang harus dilakukan dalam suatu jabatan semakin terspesialisasi.

10) Penempatan (Placement)

Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk menempatkan para karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan ketrampilannya agar mereka bekerja secara efektif.

11) Peramalan dan Perekrutan

Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk peramalan dan perekrutan tenaga kerja yang akan dibutuhkan perusahaan.

12) Orientasi dan Induksi

Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk orientasi dan induksi bagi karyawan baru mengenai sejarah perusahaan, hak dan kewajibannya, menginduksi dan lainnya.

## 2. Deskripsi dan Spesifikasi Pekerjaan

### a. Dekripsi Pekerjaan

Deskripsi pekerjaan adalah suatu pernyataan tertulis yang menguraikan fungsi tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya, yang terdiri dari :

- Identifikasi pekerjaan
- Uraian singkat tentang pekerjaan
- Hubungan dengan pekerjaan-pekerjaan lain

- Tanggung jawab dan tugas-tugas yang dilaksanakan
- Wewenang
- Kondisi kerja

**Contoh Deskripsi Pekerjaan**

Nama Pekerjaan : Manajer Pelatihan dan Pengembangan
Kode Pengembangan : B-55555
Tanggal : 17 Juni 2009
Departemen : Personalia

**Uraian singkat pekerjaan :**

Di bawah supervisi umum Direktur Personalia mengembangkan, menyelenggarakan dan mengevaluasi program-program pelatihan on the job dan off the job. Bertindak sebagai penasehat bagi manajemen operasional dalam pelaksanaan pelatihan.

**Tugas-tugas :**

1. Bekerjasama dengan para anggota manajemen lainnya untuk menentukan kebutuhan pelatihan.
2. Mengembangkan struktur program pelatihan dengan persetujuan direktur personalia.
3. melakukan penelitian tentang metode pelatihan yang efektif
4. Mempersipakan bahan-bahan pelatihan yang diperlukan
5. Lain-lain

**Wewenang :**

1. Menentukan instruktur-instruktur pelaksana program pelatihan
2. Mengusulkan program-program pelatihan yang diperlukan.
3. Lain-lain

**Tanggung Jawab :**

1. Bertanggung jawab atas kelancaran program-program pelatihan
2. Bertanggung jawab atas biaya pelatihan.

**Hubungan Lini :**

Atasan langsung : Direktur Personalia
Bawahan langsung : Para Pelatih, Kabag Administrasi Peltihan

**Kondisi Kerja :**

- Suasana kantor : nyaman
- Jam kerja : 08.00 – 17.00

**b. Spesifikasi Pekerjaan**

Spesifikasi pekerjaan merupakan suatu pernyataan tentang kualitas pribadi, ciri-ciri, ketrampilan dan latar belakang yang diperlukan seorang karyawan untuk melaksanakan pekerjaan sebagaimana mestinya.

Spesifikasi pekerjaan menjawab pertanyaan, "ketrampilan, ciri manusia dan pengalaman kerja bagaimana yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan ini dengan baik.

**Contoh Spesifikasi Pekerjaan**

**PERUSAHAAN CV. ANGIN MAMIRI**

| | | |
|---|---|---|
| Nama Jabatan | : | Kepala Bagian Komputer |
| Kode Jabatan | : | D-240 |
| Tanggal | : | 11 Januari 2008 |
| Penyusun | : | Sarah Mitha Tiara |
| Departemen | : | Divisi Administrasi |
| Lokasi | : | Jalan Tidar 22 Surabaya |
| Persyaratan pekerjaan | : | |
| - Pendidikan | : | Akademi computer, menguasai computer, mempunyai ketrampilan dalam menggunakan computer dan memprogram computer |
| - Pengalaman | : | 3 tahun bekerja di bidang komputer |
| - Persyaratan Fisik | : | Kesehatan baik untuk melakukan pekerjaan dan mempunyai stamina serta daya tahan cukup kuat untuk melaksanakan tugas-tugas berat. |

- Persyaratan Mental : Jujur, inisiatif dan kreatif dapat mengambil keputusan secara cepat, mampu menganalisis dan membuat berbagai output informasi yang bermutu tinggi.
- Supervisi : Rentang kendali 3-9 orang lulusan SMTA, mampu berkomukasi efektif lisan maupuntertulis, vertikal dan horizontal dalam perusahaan.
- Kondisi kerja : Baik, 75 % duduk di atas kursi yang nyaman, tenang dan dalam ruang ber AC.

**3. Evaluasi Pekerjaan**

**A. Pengertian dan Arti Penting Evaluasi Pekerjaan**

Evaluasi Pekerjaan adalah suatu metode sistematis untuk mengukur nilai suatu pekerjaan terhadap pekerjaan lain dalam perusahaan. Dalam evaluasi, manajemen berupaya mempertimbangkan dan mengukur masukan-masukan para karyawan yang diperlukan (misalnya ketrampilan, usaha tanggung jawab dan lain sebagainya). Untuk prestasi kerja minimum dan untuk menjabarkan ukuran-ukuran itu menjadi nilai-nilai tertentu.

Evaluasi pekerjaan dimaksudkan untuk mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan mana yang harus dibayar lebih tinggi daripada pekerjaan lainnya dan juga menentukan besarnya upah diferensial antara dua pekerjaan tertentu. Disamping itu manajemen dapat mengharapkan bahwa evaluasi pekerjaan akan memberikan kepuasan baik kepada perusahaan maupun pada karyawan dalam pengupahan dan penggajian.

**B. Tujuan Evaluasi Pekerjaan**

1. Untuk menemukan nilai perbandingan antara suatu pekerjaan dengan pekerjaan lain, agar dapat diketahui bobot masing-masing pekerjaan didalam perusahaan.
2. Memungkinkan pimpinan perusahaan dapat menilai tingkat upah/gaji yang dibayarkan untuk masing-masing pekerjaan.
3. Membantu pimpinan perusahaan dalam usaha mengurangi atau mencegah ketidakadilan yang mungkin ditemukan dalam system pengupahan/penggajian yang berlaku.

**C. Kegunaan Evaluasi Pekerjaan**

1. Memperlihatkan nilai relative dari pekerjaan dalam perusahaan.
2. Dapat menghindarkan atau memperkecil ketidakadilan dalam upah/gaji untuk pekerjaan sejenis dalam bagian yang sama atau didalam bagian-bagian yang berlainan.
3. Membantu dalam menentukan nilai relative dari pekerjaan-pekerjaan yang baru, yang belum ada sebelumnya.
4. membantu dalam menyusun suatu tingkat upah/gaji yang memuaskan untuk seluruh pekerjaan didalam perusahaan.
5. Dalam perusahaan-perusahaan yang mempunyai lebih dari satu pabrik, evaluasi pekerjaan membantu dalam memelihara/mempertahankan suatu tingkat standarisasi pekerjaan, sekalipun tingkat upah mungkin berbeda antar pabrik.
6. Suatu hasil lain dari evaluasi pekerjaan adalah standarisasi pekerjaan dan deskripsi pekerjaan yang diteliti bergunan dalam menunjukkan garis-garis promosi dan seleksi serta training karyawan.
7. memberikan suatu dasar untuk memecahkan perselisihan tentang upah/gaji.

**Langkah-Langkah Program Evaluasi Pekerjaan**

**1. Penetapan Organisasi Pelaksana**

1). Bagian unit mana didalam perusahaan yang bertanggung jawab atas pelaksanaannya.
   a. Apakah bagian produksi
   b. Apakah bagian personalia
   c. Apakah beberapa pejabat/panitia

2). Masalah personalia/staf pelaksana
   a. Apakah tenaga ahli dari luar
   b. Apakah tenaga ahli dari dalam.

**2. Pemilihan pekerjaan yang akan dinilai**

1). Apakah seluruh jenis pekerjaan dari tingkat terendah sampai yang terats.

2). Apakah hanya terbatas pada "Shop Jobs" dan "office job" saja.

3). Apakah hanya terbatas pada "sales job" dan "executive job"

**3. Membuat Analisis Pekerjaan**

Langkah ini berhubungan dengan mencari dan menemukan informasi tentang pekerjaan yang erat berhubungan dengan pelaksanaan evaluasi pekerjaan, informasi yang dimaksud meliputi :

- Nama pekerjaan/jabatan
- Jumlah pemegang pekerjaan
- Nama atasan langsung
- Bahan, alat dan perlengkapan yang dipergunakan
- Jam kerja dan tingkat upah/gaji
- Keadaaan lingkungan pekerjaan
- Daftar lengkap mengenai tugas-tugas dan waktu yang dipergunakan pada masing-masing jam tugas tersebut.
- Persyaratan pengalaman dan pendidikan
- Syarat skill, aptitudes dan keahlian

**D. Pelaksanaan Evaluasi Pekerjaan**

Langkah ini berdasarkan atas asumsi bahwa :

Untuk menyusun struktur upah/gaji yang tepat diperlukan adaanya hubungan kuantitatif berdasar atas kriteria yang dibuat secara perkiraan.

Nilai perbandingan antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lain tergantung pada metode yang dipergunakan. Dalam hal ini ada 4 jenis penilaian pekerjaan :

1. **Job Rangking**, merupakan metode evaluasi pekerjaan yang paling kecil tingkat akurasinya. Metode penilaian pekerjaan ini disusun menurut urutan nilai dari yang terendah ke atas sampai dengan yang paling tinggi. Pada tahap pertama penyusunan pekerjaan dilakukan pada tingkat departemental oleh panitia analisis pekerjaan dan para supervisors, kemudian pada tingkat antar departemen oleh panitia dan pimpinan yang lebih tinggi.

   Pada setiap rangking, panitia penilai mempelajari deskripsi pekerjaan jika ada, jika tidak tersedia deskripsi pekerjaan mereka mempelajari sifat masing-masing pekerjaan dan menggolong-golongkan atas dasar penafsiran mereka mengenai bobot masing-masing pekerjaan dilihat dari unsure-unsur berikut :

   a. Tingkat kesulitan dan volume pekerjaan

b. Tanggung jawab terhadap pekerjaan

c. Supervisi yang diberikan dan diterima

d. Training, pengalaman dan persyaratan yang diperlukan

e. Keadaan lingkungan pekerjaan.

Sedangkan kebaikan dari metode job ranking adalah :

1). Sederhana

2). Dapat dikerjakan dengan cepat

3). Tidak memerlukan banyak tenaga ahli.

Kelemahan metode job ranking :

1). Dasar dan alasan penyusunan pekerjaan sangat ditentukan oleh pikiran dan pendapat penilai yang mempunyai skala nilai berubah-ubah dari waktu ke waktu dan konsep masing-masing tentang pekerjaan tidak sama.

2). Orang yang menyusun job ranking biasanya tidak berpengalaman dalam pekerjaan semacam itu, sehingga keputusan mereka bersifat kompromi.

3). Apabila tahap ranking sampai pada tingkat antar bagaian, kurang pengalaman mereka akan lebih nampak karena sangat sedikit mengenai semua pekerjaan. Dalam keadaan demikian, metode job ranking seyogyanya dipergunakan bilamana tidak tersedia waktu dan sumber-sumber untuk menggunakan metode yang lebih baik atau yang dipergunakan untuk mengecek ketepatan metode-metode lain.

**2. Metode Job Grading (job Classification method),** metode ini lebih sedikit lebih canggih dibandingkan dengan metode job ranking. Pertama ditetapkan tingkatan-tingkatan utama pekerjaan dan kemudian penilai memasukkan berbagai pekerjaan menurut klasifikasi /golongan tersebut. Dengan melihat dan mempelajari deskripsi pekerjaan yang ada, penilai mendasarkan penafsirannya atas tingkat bobot pekerjaan dilihat dari tingkat kesulitan tugas pekerjaan, tanggung jawabnya, pengetahuan dan pengalaman yang diperlukan untuk memutuskan dalam tingkat/golongan mana masing-masing pekerjaan harus ditempatkan.

**Kebaikan Metode Job Grading**

1. Secara relative sederhana untuk dilakukan dan dimengerti

2. Tidak memerlukan banyak waktu

3. Tidak memerlukan bantuan

**Kelemahan Metode Job Grading**

1. Walaupun lebih baik daripada metode ranking tetapi masih mengandung kelemahan, karena evaluasi pribadi oleh pelaksana yang kurang mempunyai skill untuk pekerjaan menetapkan tingkatan-tingkatan utama dan menentukan kedalam tingkat mana setiap pekerjaan akan dimasukkan. Dalam hal ini sulit diketahui sampai berapa besar si pemegang pekerjaan terhadap golongan suatu pekerjaan, sehingga masih bisa sering timbul error, kesalahan dalam menggolongkan pekerjaan itu. Oleh karena itu metode job grading seharusnya dipergunakan bilamana :
   - Organisasi itu kecil
   - Pekerjaan-pekerjaan tidak terlalu kompleks dan tidak beraneka ragam
   - Apabila waktu dan sumber-sumber untuk menggunakan metode lain tidak cukup ada.

3. **Sistem Perbandingan Faktor (Factor Comparison System)**

Sistem perbandingan faktor merupakan suatu aplikasi system penilaian prestasi orang ke orang pada evaluasi pekerjaan. Sistem ini mengharuskan petugas evaluasi pekerjaan membandingkan faktor-faktor yang umum untuk semua pekerjaan yang sedang dievaluasi.

Faktor-faktor yang penting dalam pekerjaan meliputi :

a. Persyaratan mental
b. persyaratan ketrampilan
c. Persyaratan Phisik
d. Tanggung jawab
e. Kondisi pekerjaan.

**Langkah-langkah dalam system perbandingan faktor adalah sebagai berikut :**

a. Tentukan jenis-jenis faktor pekerjaan
b. Pilih dan tentukan pekerjaan kunci yaitu :
   - Pekerjaan yang mempunyai tingkat upah/gaji dari tingkat rendah sampai dengan yang tinggi.

- Pekerjaan dimana telah ada kesepakatan mengenai besarnya tingkat upah/gaji antara analisis pekerjaan dan manajer
- Mewakili sejumlah besar pegawai

c. Buatlah urutan (ranking) dari pekerjaan kunci tersebut, pertama-tama atas dasar keseluruhan unsur-unsurnya, kemudian atas faktor demi faktor.

d. Memberi nilai dalam rupiah pada faktor-faktor pekerjaan dengan salah satu dari cara berikut :

1). Analis pekerjaan bersama manajer menetapkan nilai berdasar kesepakatan.

2). Menganalisis tingkat upah/gaji yang berlaku pada pekerjaan kunci tersebut dan menentukan berapa % atau rupaiah akan diberikan pada tiap unsur-unsurnya. Dari hasil analisis ini dapat disusun suatu standard nilai dalam bentuk tabel, misalnya sebagai berikut :

**Tabel Pekerjaan Kunci, Ranking dan Nilai-Nilai Faktor**

| No. Pek. | Total Tarif Dasar | Mental | | Skill | | Phisik | | Tanggung Jawab | | Kond. Pek | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Ranking | Tarif (Rp) | Ranking | Tarif (Rp) | Ranking | Tarif (Rp) | Ranking | Tarif (Rp) | Ranking | Tarif (Rp) |
| 1 | 160 | 1 | 50 | 1 | 50 | 5 | 25 | 2 | 25 | 5 | 10 |
| 5 | 150 | 3 | 35 | 2 | 40 | 4 | 30 | 1 | 30 | 4 | 15 |
| 8 | 140 | 2 | 40 | 3 | 35 | 3 | 30 | 3 | 25 | 3 | 10 |
| 10 | 130 | 4 | 25 | 4 | 30 | 2 | 35 | 4 | 20 | 2 | 20 |
| 15 | 110 | 5 | 20 | 5 | 20 | 1 | 35 | 5 | 15 | 1 | 20 |

e. Bandingkan semua pekerjaan yang akan dinilai dengan tabel pekerjaan kunci dan tabel nilai tersebut.

f. Tetapkan nilai dalam rupiah semua pekerjaan dengan menjumlahkan semua nilai rupiah dari tiap-tiap faktornya yang telah diperbandingkan dengan tabel tersebut.

**4. Sistem Angka (Point System)**

Sistem angka paling banyak digunakan dalam praktek, karena disamping menggunakan upah sebagai pembanding, juga digunakan angka, Sistem angka member nilai pada pekerjaan dengan mempergunakan standar ukuran-ukuran nilai, satu ukuran untuk tiap unsur pekerjaan yang umumnya terdapat pada semua pekerjaan yanag akan kita nilai. Selanjutnya dengan menjumlahkan beberapa ukuran-ukuran itu didapatkan nilai dalam angka untuk setiap pekerjaan.

Langkah-langkah dalam sistem angka :

a. Buatlah dan tentukan suatu daftar faktor pekerjaan (tabel faktor pekerjaan) yang umumnya terdapat pada semua pekerjaan yang akan dinilai.
b. Buatlah suatu standard ukuran untuk tiap faktor/unsur pekerjaan.
c. Dari deskripsi pekerjaan siapkan suatu tabel yang memperlihatkan secara kualitatif sampaui tingkat mana tiap pekerjaan itu mempunyai faktor-faktor tersebut dalam langkah pertama. Untuk keperluan tersebut susunlah suatu tabel yang memperlihatkan tingkatan unsur masing-masing.
d. Pergunakanlah satuan ukuran/standar yang tersebut pada langkah ke 2 diatas untuk merubah dari gambaran kualitatif kepada unit-unit kuantitatif.
e. Jumlahkan untuk tiap pekerjaan itu angka-angka yang diperoleh dari masing-masing faktor.
f. urutkan (susun rangking) pekerjaan-pekerjaan itu sesuai dengan angka (scores) yang didapat dalam langkah sebelum ini (langkah ke 2).
g. Tentukan nilai rupiahnya yang akan diberikan pada masing-masing pekerjaan didalam urutan pekerjaan.

**4. Penyederhanaan Pekerjaan**

Penyederhanaan pekerjaan adalah penggunaan logika untuk mencari penggunaan yang paling ekonomis dari usaha manusia, materi, mesin-mesin, waktu dan ruangan agar cara-cara yang paling baik dan palin mudah dalam mengerjakan pekerjaan dapat digunakan.

Prinsip penyederhanaan pekerjaan adalah agar pemborosan dalam rangka melaksanakan pekerjaan harus ditiadakan dengan jalan menerapkan penyederhaan-penyederhanaan pekerjaan secara mantap, menekankan usaha membuat setiap komponen pekerjaan menjadi produktif melalui jalan penerapan akal sehat yang terutama dibantu oleh partisipasi pengetahuan para pekerja.

Penyederhaan pekerjaan terjadi karena spesialisasi yang lebih mendetail diterapkan dalam perusahaan tersebut. Ini berarti pekerjaan disederhanakan. Tugas-tugas suatu pekerjaan itu dibagi menjadi dua. Pekerjaan yang masih ada berisi tugas-tugas yang lebih sedikit.

Simplifikasi pekerjaan ini mengakibatkan hal-hal berikut :

a. Struktur organisasi perusahaan semakin melebar.

b. Pekerjaan-pekerjaan bisa menjadi terlalu spesialisasi, sehingga menimbulkan kebosanan yang pada gilirannya menyebabkan kesalahan-kesalahan atau permintaan keluar.
c. Pekerja semakin produktif sehingga keuntungan ekonomis dari spesialisasi akan diperoleh.

**Contohnya adalah :**

Pada uraian pekerjaan, jabatan Tono tercantum "mencatat surat-surat masuk dan surat-surat keluar dalam buku agenda serta mengantarkan surat-surat keluar ke kantor pos". Tetapi karena surat-surat yang akan diagenda semakin banyak, maka tugas untuk mengantarkan surat-surat kekantor pos dikerjakan oleh Budi, maka pekerajaan Tono dikurangi, spesialisasinya hanya mengagenda surat saja. Untuk kasus seperti ini bukanlah disebut promosi, demosi ataupun lateral sebab jabatannya tetap hanya pekerjaannya saja yang dikurangi.

Dalam menganalisis pekerjaan perlu memperhitungkan : job content (isi pekerjaan), job dept (kedalaman pekerjaan), job range (jajaran pekerjaan), job relationship (hubungan pekerjaan), job rotation (rotasi pekerjaan) dan job order technology (teknologi pekerjaan menurut pesanan).

**Perluasan Pekerjaan adalah :**

Memperbanyak tugas atau pekerjaan kepada seseorang karyawan dalam jabatannya untuk meningkatkan variasi pekerjaan dan mengurangi sifat pekerjaan yang membosankan. Dengan pengetahuan dan ketrampilan dan ketrampilan yang masih tetap, tambahan pekerjaan dapat dikerjakan.

Dalam kasus perluasan pekerjaan masalah pokok adalah menghentikan spesialisasi yang berlebihan untuk mengurangi kebosanan dan sifat menoton. Dengan cara ini diharapkan akan dihasilkan prestasi yang lebih baik dan membuat karyawan lebih terpusatkan dan termotivasi secara efektif.

**5. Pengayaan pekerjaan**

Pengayaan pekerjaan adalah perluasan pekerjaan dan tanggung jawab secara vertikal yang akan dikerjakan seseorang pejabat dalam jabatannya. Perluasan pekerjaan ini merupakan suatu perubahan yang direncanakan (planned-change) pada

berbagai kegiatan pekerjaan untuk memberikan variasi yang lebih besar kepada seseorang karyawan yang mempunyai pengetahuan dan ketrampilan lebih. Perluasan secara vertkal diterapkan untuk dapat memberikan kepada karyawan kepuasan lebih besar dan kesempatan bagi pengembangan pribadinya. Para karyawan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial pekerjaan mereka disampin operasionalnya.

**6. Persyaratan Pekerjaan**

Persyaratan pekerjaan adalah persyaratan-persyaratan jabatan tentang ketrampilan yang dikehendaki.

Setelah diketahui uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, evaluasi pekerjaan, persyaratan pekerjaan dan lainnya maka barulah kita melakukan penarikan karyawan yang akan mengisi lowongan-lowongan yang kosong dalam perusahaan tersebut.

# BAB IV
# REKRUITMEN, SELEKSI DAN ORIENTASI TENAGA KERJA

## A. Rekruitmen

### 1. Pengertian dan Metode Rekruitmen

Apabila dari hasil perencanaan tenaga kerja diketahui, bahwa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan lebih besar dibandingkan dengan yang tersedia, maka kegiatan rekruitmen dapat dimulai.

Rekruitmen adalah proses mencari dan merangsang calon karyawan yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Proses ini dimulai ketika lowongan pekerjaan mulai dimumumkan kepada masyarakat dan berakhir sampai dengan lamaran-lamaran diserahkan. Hasilnya merupakan adanya sekumpulan pencari kerja dari mana calon-calon karyawan tersebut terseleksi. Berhasil atau tidaknya proses rekruitmen dapat terlihat dari rasio rekruitmen yang ada yaltu, perbandingan antara jumlah pelamar yang diterima dan jumlah total pelamar. Makin besart rasio antara yang diterima dan jumlah total pelamar akan semakin berhasil proses rekruitmen dilakukan.

Organisasi perusahaan pada saat ini melakukan rekruitmen secara proaktif, untuk mencari tenaga-tenaga yang mempunyai kualifikasi tertentu. Perusahaan mencari tenaga manusia dengan ketrampilan yang khusus dan berdedikasi tinggi pada organisasi.

Beberapa metode/cara yang dapat dipergunakan dalam melakukan rekruitmen adalah :

1. Melalui Karyawan Setempat (sumber internal)

   Manajemen menganjurkan karyawan-karyawannya untuk ikut menyebar luaskan mengenai dibutuhkannya tenaga-tenaga tertentu. Cara ini ada kelemahannya, kemungkinan yang masuk dalam perusahaan tersebut hanya terdiri atas keluarga dan sahabat-sahabat dari karyawan saja.

**Kebaikan-kebaikannya :**

a. meningkatkan moral kerja dan kedisiplinan karyawan, karena ada kesempatan promosi.
b. Perilaku dan loyalitas karyawan semakin besar terhadap perusahaan
c. Biaya penarikan relative kecil karena tidak perlu memasang iklan.
d. Waktu penarikan relative singkat
e. Orientasi dan induksi tidak diperlukan lagi
f. Kestabilan karyawan semakin baik

**Kelemahan-Kelemahannya :**

a. Kewibawaan karyawan yang dipromosikan itu kurang
b. Kurang membuka kesempatan sistem kerja baru dalam perusahaan.

2. Sumber Eksternal

Sumber eksternal adalah karyawan yang mengisi jabatan yang lowong dilakukan penarikan dari sumber-sumber tenagaa kerja diluar perusahaan, antara laln berasal dari :

a. Kantor-Kantor Penempatan Tenaga

Dilihat dari segi jumlah, cara ini sangat memuaskan karena banyaknya orang mendaftarkan pada kantor-kantor ini, tetapi seringkali dari segi kualifikasi, terutama untuk perusahaan-perusahaan kurang dapat diharapkan.

b. Lembaga/Penempatan Tenaga Swasta

Cara ini lebih efektif, terutama karena sifat professional daripada lembaga-lembaga tersebut. Kecuali itu, lembaga-lembaga ini umumnya telah mengenal pasaran tenaga kerja, hingga perklraan biaya dan waktu dapat dilakukan setepat mungkln. Kelemahannya ialah, bahwa lembaga-lembaga ini kurang mengetahui requirements sebenarnya dan perusahaan, hingga mungkin saja terjadi ketidaksesualan antara tenaga yang diterima dengan kebutuhan perusahaan.

c. Iklan

Melalui cara ini, orang dapat memperoleh pendaftar yang banyak sekali, dan dengan kualifikasi yang sangat berbeda. Ini adalah keuntungan dan kelemahannya. Tetapi kelemahan ini dapat dikurangi, apabila persyaratan formal dibuat spesifik dan setepat mungkin. Hingga dapat dilakukan penyaringan pendahuluan melalui surat-surat lamaran yang masuk, sebelum orang-orangnya dipanggil.

d. Lembaga-Lembaga Pendidikan

Khususnya untuk mendapat tenaga-tenaga muda dengan pendidikan tertentu, cara ini sangat efektif. Kecuali itu perusahaan juga dapat mengadakan kampanye mengenai keuntungan-keuntungan apabila bekerja di perusahaan tersebut. Kelemahannya adalah tidak adanya tenaga-tenaga yang berpengalaman yang dapat diperoleh dari sekolah-sekolah.

e. Asosiasi-Asosiasi Profesional

Khususnya untuk tenaga-tenaga yang pasarnya terbatas sekali, misalnya untuk-tenaga-tenaga yang sangat qualified berposisi tinggi. Biasanya tenaga-tenaga seperti ini sudah bekerja dan melalui kenalan-kenalan professional, pernah menyatakan keinginan untuk pindah. Hal ini berbedaa dengan "Pembajakan" tenaga kerja.

f. Leasing

Untuk menyesuaikan dengan kebutuhan tenaga kerja dalam jangka waktu pendek perusahaan dapat melakukan leasing, yang dibayar per harian atau perjam. Dengan cara leasing perusahaan akan memperoleh tenaga kerja yang sudah terlatih dalam jangka waktu pendek dan tanpa mempunyai kewajiban untuk mengurus pension, asuransi dan laln sebagainya.

g. Nepotisme

Penarikan tenaga kerja berdasarkan family merupakan komponen program-program penarikan yang sering terjadi pada perusahaan-perusahaan perseorangan atau perusahaan keluarga. Kebijakan ini lebih

didasarkan kepada loyalitas kepada perusahaan.

**Kebaikan dan Kelemahan Sumber Eksternal**

Kebaikan-kebaikan sumber eksternal :

a. kewibawaan pejabat relative baik

b. Kemungkinan membawa system kerja baru yang lebih baik

Kelemahan-kelemahannya adaiah :

a. Prestasi karyawan lama cenderung turun, karena tidak ada kesempatan untuk promosi.

b. Biaya penarikan besar karena iklan dan seleksi

c. Waktu penarikan relatif lama

d. Orientasi dan induksi harus dilakukan

e. Turnover cenderung akan meningkat

f. Perilaku dan loyalitas belum diketahui

**2. Metode-Metode Penarikan**

Banyaknya lamaran yang masuk kedalam perusahaan sangat dipengaruhi oleh metode penarikan. Metode penarikan calon karyawan baru adalah "metode tertutup dan metode terbuka"

a. Metode tertutup, adalah ketika penarikan hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja . Akibatnya lamaran yang masuk relative sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik sulit.

b. Metode terbuka, adalah ketika penarikan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media masa cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang quaiified lebih besar.

**3. Beberapa masalah dalam rekruitmen**

Agar proses rekruitmen dapat berhasil perlu kiranya didasari beberapa masalah. Waiaupun maslah-masalah yang ada pada tiap organisasi bervariasi sesuai dengan situasi dan kondisinya namun secara umum masalah-masalah yang perlu untuk dipertimbangkan adalah sebagai berikut :

*a. Kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi*

Kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi yang merupakan faktor yang sangat berpengaruh dalam rekruitmen :

1) Kebijaksanaan serta imbalan

Kendala umum yang selalu dihadapi pelaksana rekruitmen adalah kebijaksanaan-kebijaksanaan pengupahan atau penggajian, insentif, pemberian tunjangan-tunjangan serta kebijaksanaan promosi. Besarnya imbalan yang ditawarkan perusahaan akan berpengaruh terhadap besar kecilnya calon pelamar, melamar disuatu organisasi perusahaan.

2). Kebijaksanaan status karyawan

Status karyawan yang ada pada perusahaan, terdiri dari karyawan tetap, honorer, musiman dan sementara. Besar kecilnya calon pelamar melamar pada suatu perusahaan sangat tergantung pada status karyawan yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan.

*b. Perencanaan sumber daya manusia*

Perencanaan sumber daya manusia merupakan faktor yang mempengaruhi dalam proses rekruitmen. Dengan perencanaan sumber daya manusia yang baik maka akan pada waktu tertentu akan dapat diketahui berapa jumlah dan macam tenaga kerja yang dibutuhkan. Perencanaan ini akan membantu dalam proses rekruitmen yang akan dilaksanakan.

*c. Kondisi pasar tenaga kerja*

Kondisi pasar tenaga kerja ditentukan besar kecilnya penawaran (supply) dan permintaan (demand) tenaga kerja. Apabila penawaran tenaga kerja lebih besar dari permintaannya maka harga tenaga kerja akan murah dan organisasi perusahaan dapat mencari tenaga dalam waktu yang singkat dan mudah.

*d. Kebijaksanaan kompensasi dan kesejahteraan*

Jika perusahaan dapat memberikan kompensasi dan kesejahteraan yang cukup besar serta adil, maka pelamar yang serius semakin banyak dan sebaliknya jika gaji dan kesejahteraan rendah, maka pelamar akan sedikit.

e. *Kebijaksanaan promosi*

Apabila kesempatan untuk promosi diberikan cukup luas maka pelamar yang serius semakin banyak. Sebaliknya jika kesempatan untuk promosi sangat terbatas, pelamar akan sedikit. Promosi merupakan idaman setiap karyawan karena dengan promosi berarti status dan pendapatan akan bertambah besar.

f. *Kebijaksanaan status karyawan*

Jika status karyawan menjadi karyawan tetap (full time) pelamar semakin banyak, tetapi sebaliknya jika status karyawan honorer, harian (part timer) maka pelamar semakin sedikit.

g. *Kebijaksanaan sumber tenaga kerja*

Jika tenaga kerja yang akan diterima hanya bersumber dari tenaga kerja lokal maka pelamar yang serius akan sedikit, tetapi sebaliknya jika tenaga kerja yang akan diterima bersumber dari seluruh nusantara maka pelamar semakin banyak.

h. *Persyaratan jabatan*

Semakin banyak persyaratan yang harus dimiliki pelamar maka pelamar semakin sedikit. Sebaliknya jika persyaratan sedikit, maka pelamar akan semakin sedikit.

i. *metode pelaksanaan penarikan*

Semakin terbuka penarikan melalui surat kabar, radio atau TV maka pelamar semakin banyak. Sebaliknya semakin tertutup penarikan maka pelamar semakin sedikit.

j. *Solidaritas perusahaan*

Solidaritas perusahaan diartikan besarnya kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan, misalnya besarnya perusahaan. Jika solidaritas perusahaan besar, pelamar semakin banyak. Sebaliknya jika solidaritas perusahaan rendah maka pelamar sedikit.

k. *Kondisi-kondisi lingkungan eksternal*

Jika kondisi perekonomian tumbuh dengan cepat saingan banyak, maka pelamar akan sedikit. Sebaliknya jika tingkat pertumbuhan perekonomian kecil/depresi maka pelamar semakin banyak.

**4. Prosedur rekruitmen tenaga kerja**

Rekruitmen tenaga kerja yang dibutuhkan suatu organisasi atau perusahaan tidaklah mudah untuk dilakukan. Hal yang menyulitkan adalah masalah penilaian atau pengukuran terhadap kemampuan psikologis para pelamar.

Membuat suatu pola prosedur rekruitmen tenaga kerja amat penting artinya, meskipun ada ahli yang tidak setuju adanya pola prosedur tersebut karena ketidaksamaan kuantitas dan kualitas kebutuhan tenaga kerja bagi masing-masing organisasi.

Untuk membuat prosedur rekruitmen tenaga kerja, terlebih dahulu harus dipenuhi tiga kebutuhan berikut :

a. Kewenangan untuk memperoleh tenaga kerja yang dibutuhkan dengan cara analisis beban kerja dan angkatan kerja.
b. Adanya standar personalia sebagai pembanding yang diperoleh dari analisis jabatan atau pekerjaan.
c. Adanya pelamar kerja yang akan dipilih atau diseleksi.

Dengan demikian, suatu prosedur rekruitmen tenaga kerja pada dasarnya merupakan serangkaian metode untuk memperoleh informasi yang lengkap dari pelamar melalui berbagai langkah yang kronologis dan sistematis (mulal dari program reruitmen tenaga kerja sampai berhasil menyelesaikan tes kesehatan dengan balk sehingga dapat diterima dalam organisasi yang bersangkutan).

Berbagai variable rekruitmen tenaga kerja yang perlu kita pertimbangkan. Variabel-variabel penting tersebut antara lain, sebagai berikut :

a. Pengaruh kebijaksanaan rekruitmen terhadap sikap dan tindakan para karyawan. Kebijaksanaan mengiutamakan karyawan yang sudah ada perlu dipikirkan, apabila ini akan meningkatkan moral karyawan.
b. Tingkat spesialisasi yang diinginkan para karyawan. Pada berbagai perusahaan, sumber utama karyawan yang memiliki ketrampilan tinggi biasanya berasal dari karyawan yang sudah ada dengan ditambah latihan khusus.
c. Partisipasi yang diinginkan para karyawan. Karyawan baru yang masih asing

dengan keadaan perusahaan baik produk atau prosesnya, baiasanya agak susah untuk diajak berpartisipasi.

d. Diterimanya prinsip senioritas. Apabila menganut prinsip senioritas, perusahaan akan menganut kebijaksanaan promosi dari dalam.
e. Mobilitas manajer. Dalam berbagai perusahaan, promosi daiam merupakan hadiah yang menyenangkan. Akan tetapi, sering terjadi bahwa suatu jabatan tidak dapat begitu saja diisi oleh karyawan yang sudah ada sebab adanya keterbatasan ketrampilan masing-masing karyawan tersebut.

Proses rekruitmen merupakan rangkaian kegiatan untuk mendapatkan tenaga kerja dengan prospektif masa depan yang positif. Untuk itu organisasi, harus selaiu berusaha menyesuaikan kebijaksanaan rekruitmen untuk merespon perubahan dan perkembangan pasar tenaga kerja. Perubahan-perubahan tersebut perlu memperhatikan beberapa aspek sebagai berikut :

a. Memperbaiki karakteristik dan posisi pekerjaan yang mengalami kekosongan
b. Mengurangi standar pekerjaan untuk merekrut calon pekerja yang terbaik diantara semua calon yang ada.
c. Mempergunakan metode rekruitmen yang lebih teliti dan cermat meskipun mungkin lebih mahal.
d. Memperluas wilayah geografis dalam pencarian tenaga kerja yang dibutuhkan.

**5. Proses rekruitmen tenaga kerja**

Tujuan utama dan proses rekruitmen adalah mendapatkan tenaga kerja yang tepat bagi suatu jabatan tertentu sehingga orang tersebut mampu bekerja secara optimal dan dapat bertahan diperusahaan untuk waktu yang lama. Meskipun tujuannya sangat sederhana, proses tersebut ternyata sangat komplek, memakan waktu yang cukup lama dan biaya yang tidak sedikit dan sangat terbuka peluang untuk melakukan kesalahan dalam menentukan orang yang tepat dan ini akan berdampak bagi organisasi perusahaan. Hal tersebut bukan saja karena proses rekruitmen itu sendiri telah menyita waktu, biaya dan tenaga tetapi juga karena menerima orang salah untuk suatu jabatan akan berdampak pada efisiensi, produktivitas dan merusak moral kerja pegawai yang bersangkutan dan orang-orang disekitarnya.

Proses pelaksanaan rekruitmen biasanya terdiri dari beberapa langkah atau tahapan, yaitu sebagai berikut :

a. Mengidentifikasi jabatan yang lowong

   Proses rekruitmen dimulai saat adanya bidang pekerjaan baru diperusahaan, karyawan dipindahkan/dipromosikan ke posisi lain, mengajukan permintaan pengunduran diri, adanya PHK atau karena pensiun yang direncanaka, kemudian dicocokkan dengan perencanaan sumber daya manusia yang sudah tersusun, maka akan diketahui jabatan yang sedang lowong dan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan.

b. Mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan

   Mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan untuk memperoleh uraian jabatan (job description) dan spesifikasi jabatan (job specification) sebagai landasan dalam membuat persyaratan jabatan . Persyaratan jabatan dibuat harus secara hati-hati dan sejelas mungkin agar dalam penerapannya nanti tidak ditemui banyak kekaburan yang mengganggu proses selanjutnya,

c. Menentukan calon yang tepat

   Jika persyaratan jabatan telah tersusun, maka langkah berikutnya adalah menentukan "tempat" kandidat yang tepat harus dicari. Dua alternatif untuk mencari kandidat yakni dari dalam perusahaan atau dari luar perusahaan.

d. Memilih metode-metode rekruitmen yang paling tepat

   Ada banyak metode rekruitmen yang dapat dipilih oleh perusahaan dalam melakukan rekruitmen seperti ikian, employee referrals, walks ins and write in, Depnakertrans, perusahaan pencari tenaga kerja, lembaga pendidikan, organisasi buruh.

e. Memanggil calon yang dianggap memenuhi persyaratan jabatan

   Memanggil para kandidat yang dianggap memenuhi persyaratan jabatan, mengumpulkan berkas lamaran mereka dan meminta mereka mengisi formulir lamaran pekerjaan yang telah disediakan untuk selanjutnya diproses dalam tahap seleksi.

f. menyaring atau menyeleksi kandidat

prosedur seleksi perlu dilakukan apabila pelaksanaan tugas pada jabatan yang akan diisi memerlukan cirri-ciri fisik dan psikis tertentu yang tidak dimiliki oleh setiap orang, ada lebih banyak kandidat yang tersedia dibandingkan jumlah jabatan yang akan diisi.

g. Membuat penawaran kerja

Proses penawaran kerja perlu dipersipkan setelah proses seleksi dianggap cukup dan petugas rekruitmen sudah dapat menentukan kandidat terbaik untuk jabatan tertentu. Termasuk juga mempersiapkan perjanjian kerja (KKB) , memperkenalkan secara lebih mendalam tentang peraturan dan kondisi kerja di perusahaan dan memastikan kandidat akan mulai bekerja .

h. Memulai bekerja

Ketika kandidat sudah menjadi pegawai maka yang bersangkutan masih perlu dibantu agar ia dapat bekerja secara optimal dan bertahan untuk waktu yang lama . pegawai yang bersangkutan perlu dimonitor dan dinilai kinerjanya secara teratur serta diberikan pelatihan dan pengembangan.

## B. Seleksi

### 1. Pentingnya Seleksi

Karyawan adaiah kekayaan atau asset utama dari setiap perusahaan. Peran karyawan sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai sasarannya. Perusahaan harus selaiu berusaha untuk memperoleh dan menempatkan karyawan yang quaiified pada setiap jabatan dan pekerjaan supaya pelaksanaan pekerjaan lebih berdayaguna dan berhasil guna.

Pengertian atau definisi seleksi dikemukakan oleh para ahli pada prinsipnya hampir sama hanya pengembangannya yang berbeda. Berikut definisi yang penulis kutip dari pakar :

*1). James AF. Stoner (1978:497) :*

The selection process involved evaluating and closing among job candidates. Application form resumes, interview, and reference checks are commonly uses selection decrees (proses seleksi meliputi penilaian dan penetapan di antara calon-

calon pengisi jabatan. Aplikasi dari penilaian, wawancara dan pengecekan referensi adalah yang bisa digunakan dalam penetapan keputusan seleksi).

*2). Malayu Hasibuan*

Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan bersangkutan.

Seleksi adalah serangkaian proses kegiatan yang digunakan untuk menentukan apakah seorang pelamar dapat diterima atau tidak. Proses seleksi ditujukan untuk menemukan calon karyawan yang mempunyal kualifikasi yang sesuai dengan spesifikasi pribadi yang dituntut oleh suatu pekerjaan sehingga dengan demikian diharapkan para karyawan dapat memberikan prestasi yang memuaskan dalam pekerjaannya. Untuk dapat mengetahui apakah seorang calon karyawan mempunyai spesifikasi pribadi yang sesuai dengan tuntutan suatu pekerjaan, diperlukan berbagai macam tes yang tepat dan dapat dipercaya yang dapat dipergunakan oleh petugas seleksi.

a. Tes Administrasi, yaitu berupa pengecekan terhadap identitas pelamar, riwayat pendidikan, riwayat pekerjaan, kegiatan-kegiatan laln diluar pekerjaan yang terdapat dalam surat-surat lamaran apakah sudah sesual dengan persyaratan yang diperlukan dalam pekerjaan, yang termuat dalam iklan lowongan pekerjaan.
b. Tes Pengetahuan dan ketrampilan, yaitu bentuk tes untuk menguji pengetahuan untuk melaksanakan pekerjaan atau mengukur kemampuan pelamar dalam pelaksanaan pekerjaan yang akan dipegangnya.
c. tes Psikologi, yaitu berbagal tes yang diperlukan untuk mengukur atau menguji kecerdasan, kepribadian, bakat, minat serta adanya kemauan untuk berprestasi.
   - Tes kecerdasan, yaitu untuk menguji kemampuan mental para pelamar dalam kaitannya logika berfikir atau nalar mereka secara menyeluruh.
   - Tes kepribadian, yaitu untuk menguji kepribadian para pelamar yang berkaitan dengan kepemimpinan, kejujuran, kesediaan bekerja sama dan unsur-unsur kepribadian lalnnya.

- Tes minat, yaitu untuk mengukur seberapa jauh para pelamar tertarik akan suatu jenis pekerjaan.
- Tes bakat, yaitu untuk mengukur seberapa besar kemampuan berprestasi, potensi dan sikap karyawan untuk dapat dikembangkan.
- Tes prestasi, untuk mengukur prestasi karyawan pada saat dilakukan tes.

Tes dalam seleksi dapat dilakukan secara lisan dan tertulis. Tes lisan merupakan wawancara, yaitu percakapan formal dan mendalam yang dilakukan pewawancara untuk menilai apakah kemampuan pengetahuan dan kepribadian seseorang pelamar sudah sesuai dengan kualifikasi pekerjaan yang dibutuhkan dan bagaimanakah kemampuan seorang pelamar jika dibandingkan dengan pelamar-pelamar lainnya.

Kelebihan dari wawancara adalah : 1) dapat lebih mengetahui kemampuan individu masing-masing pelamar atau kelompok pelamar, 2) mempunyai tingkat fleksibelitas yang tinggi karena dapat diterapkan pada calon karyawan manajerial atau operasional baik yang berketrampilan tinggi atau rendah.

Wawancara seleksi mempunyai beberapa kelemahan : 1) memerlukan biaya yang besar, karena wawancara dilakukan secara individu atau kelompok, 2) wawancara dapat merupakan pemborosan jika biaya yang dikeluarkan tidak sesuai dengan manfaat yang diperoleh, misalnya dibutuhkan karyawan dalam jumlah yang kecil dan bukan jenis karyawan untuk menduduki jabatan kunci, tetapi pelamar yang berminat untuk mengisi lowongan pekerjaan tersebut dalam jumlah besar tidak sebanding dengan jumlah yang dibutuhkan, 3) apabila wawancara kurang dipersiapkan sebelumnya maka tingkat validitas dan realibitas wawancara kurang terjamin.

**2. Tujuan Seleksi Penerimaan Karyawan**

Seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut :

a. Karyawan yang qualified dan potensial
b. Karyawan yang jujur dan berdisiplin
c. Karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat

d. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja
e. Karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan
f. Karyawan yang dapat bekerja sama baik secara vertical maupun horizontal
g. Karyawan yang dinamis dan kreatif
h. Karyawan yang inovatif dan bertanggungjawab sepenuhnya
i. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi
j. Mengurangi tingkat absensi dan turnover karyawan
k. Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan
l. Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri
m. Karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu.

**3. Pendekatan dalam proses seleksi**

Proses seleksi menurut beberapa ahli dianggap sebagal proses penyewaan tenaga ahli (the hiring process). Mereka menganggap hiring dan selection merupakan konsep ketenagakerjaan yang interchangeable. Dalam proses seleksi, akan terjadi antara menyewa (bagi pelamar tenaga kerja yang lolos seleksi) dengan tidak menjadi penyewa (bagi pelamar yang tidak memenuhi syarat), maka mereka lebih menyukai "process seleksi" daripada "proses penyewaan" tenaga kerja.

Ada dua pendekatan yang digunakan :

a. Pendekatan Succesive Hurdles

Proses seleksi yang berjalan sampai saat ini berdasarkan konsep Succesive hurdles. Itu berarti bahwa berhasilnya pelamar tenaga kerja diterima dalam suatu organisasi, mereka harus lulus dan berbagai persyaratan yang telah ditentukan secara bertahap. Mulai dari mengisi blanko lamaran, tes-tes, wawancara, mengecek seluruh latar belakang pribadi pelamar dan pemeriksaan medis maupun pemeriksaan lainnya yang relevant. Segala macam tes atau pemeriksaan itulah yang disebut Hurdles dan harus lulus dengan hasil baik satu persatu atau secara berurutan (successive).

b. Pendekatan Compensantory

pendekatan lain, yang didasarkan pada pra anggapan bahwa kekurangan pada satu

faktor disatu pihak sebenarnya dapat ditutupi oleh faktor seleksi lainnya yang cukup baik dipihak lain. Seorang pelamar dapat diterima menjadi tenaga kerja dalam suatu organisasi berdasarkan pada kumpulan hasil secara menyuluh dan seluruh tes yang dilakukan. Dari semua tes, mungkin nilainya ada yang agak kurang dalam satu tes, tetapi berlebihan di tes-tes yang lain, sehingga jumlah hasil akhir yang dicapai memenuhi persyaratan untuk diterima.

**4. Penetapan Jumlah Karyawan**

Penetapan jumlah karyawan harus betul-betul diperhitungkan secara cermat supaya karyawan yang akan diterima tepat sesuai dengan volume pekerjaan. Jika jumlah karyawan terlaiu banyak, akan terjadi pemborosan (pengangguran tak kentara), sedangkan jika jumlah karyawan kurang pekerjaan tidak dapat selesai tepat pd waktunya. Penetapan jumlah karyawan agar sesuai dengan kebutuhan volume pekerjaan yang akan dikerjakan adalah dengan menggunakan metode non ilmiah dan metode ilmiah.

a. Metode Non Ilmiah

Dalam metode non ilmiah, jumlah karyawan yang dibutuhkan hanya didasarkan atas perkiraan-perkiraan saja, bukan atas perhitungan yang cermat dari volume pekerjaan dan standard prestasi pekerja. Metode non ilmiah akan mengakibatkan jumlah karyawan yang diterima tidak sesuai denngan kebutuhan volume pekerjaan sehingga menimbulkan kerugian.

b. Metode Ilmiah

Menurut metode ilmiah, jumlah karyawan yang akan diterima betul-betul atas perhitungan dan analisis beban kerja adalah penentuan jumlah pekerja yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan daiam jangka waktu tertentu.

$$\text{Analisis beban kerja} = \frac{\text{Volume pekerjaan}}{\text{Standar prestasi}} \times 1 \text{ orang}$$

**Contoh :**

PT. Maju Sinar Terang akan memproduksi 7000 unit barang setiap hari, standar prestasi, per orang per hari (7 jam) 10 unit. Berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan PT tersebut ?

Jumlah karyawan yang dibutuhkan = $\frac{7000}{10}$ x 1 orang = 700 orang

Jika karyawan yang 700 orang ini betul-betul efektif bekerja setiap hari, maka pekerjaan akan selesai tepat pada waktunya. Pada kenyataannya mereka tidak dapat bekerja efektif, karena absen, makan, sembahyang, ke toilet, menerima telepon dan sebagainya. Sehingga pekerjaan tidak dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Bagaimana usaha yang harus dilakukan agar pekerjaan tepat selesai pada waktunya dan jumlah karyawan yang mendekati kebutuhan yang sebenarnya ? dalam hal ini kita harus memperkirakan tingkat rata-rata absensi atau ketidakhadiran pekerja. Absen adalah tidak bekerjanya seorang karyawan pada saat hari kerja, karena sakit, izin, alpa atau cuti. Absensi adalah daftar administrasi ketidakhadiran pekerja (absen).

Cara menghitung tingkat rata-rata absen atau ketidakhadiran itu ? Untuk menghitung tingkat rata-rata absen itu adalah dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Absen} = \frac{\text{Jumlah hari kerja absen per bulan}}{\text{Jumlah hari kerja per bulan}} \times 100\ \%$$

**Contoh :**

Jumlah karyawan CV. Barokah 10 orang.

Jumlah karyawan yang absen bulan Oktober sebanyak 20 hari

Jumlah hari kerja pada bulan oktober adalah 25 hari

Berapa besarnya absen CV. Barokah pada bulan Oktober ?

Tingkat absen CV. Barokah = $\frac{20}{}$ x 100 % = 8 %

10 x 25

**5. Kualifikasi yang menjadi dasar seleksi**

Penyeleksi harus mengetahui secara jelas kualifikasi yang akan diseleksi dari pelamar. Hal ini sangat penting supaya sasaran dicapal dengan baik. Tanpa mengetahui secara jelas kualifikasi seleksi akan mengakibatkan sasaran yang dicapai menyimpang. Kualifikasi yang menjadi dasar seleksi meliputi :

*a. Umur*

Umur harus mendapat perhatian karena akan mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja, tanggung jawab seseorang. Umur pekerja juga diatur oleh undang-undang perburuhan. Karyawan muda umumnya mempunyai fisik yang lebih kuat , dinamis dan kreatif, tetapi cepat bosan, kurang bertanggung jawab dan cenderung absensi dan turnover-nya tinggi. Karyawan yang umurnya lebih tua kondisi fisiknya kurang, tetapi bekerja ulet, tanggung jawabnya besar, serta absensi dan turn overnya rendah.

*b. keahlian*

keahlian harus mendapat perhatian utama kualifikasi seleksi. Hal ini yang akan menentukan mampu tidaknya seseorang menyeleksi pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Keahlian ini mencakup technical skill, human skill, conceptual skill, kecakapan untuk memanfaatkan kesempatan,serta kecermatan menggunakan peralatan yang dimiliki perusahaan dalam mencapal tujuan.

*c. Kesehatan Fisik*

Kesehatan fisik sangat penting untuk menduduki suatu jabatan. Tidak mungkin seseorang dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik jika sering sakit. Bahkan, perusahaan akan dibebani pengeluaran biaya perawatan yang cukup besar.

*d. Pendidikan*

Pendidikan merupakan suatu indicator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesalkan suatu pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan tertentu.

*e. Jenis Kelamin*

Jenis kelamin harus diperhatikan berdasarkan sifat pekerjaan, waktu mengerjakan dan peraturan perburuhan. Misalnya, untuk pekerjaan berat atau untuk jaga malam kurang pantas dijabat wanita. Demikian juga untuk pekerjaan merawat bayi kurang cocok dilakukan oleh pria.

*f. Bakat*

Bakat (mental aptitude) perlu mendpat perhatian, karena orang yang berbakat lebih cepat berkembang dan mudah menangkap pengarahan yang diberikan dan lebih kreatif dalam mengembangkan dirinya.

*g. Temperamen*

Temperamen merupakan pembawaan seseorang yang sulit dipengaruhi oleh lingkungan dan melekat pada dirinya. Penilaian temparamen calon karyawan agak sulit dan untuk penilaiannya biasanya diserahkan kepada psikolog.

*h. Karakter*

Karakter atau kepribadian berbeda dengan temperamen, karakter merupakan sifat pembawaan seseorang yang dapat diubah dengan lingkungan atau pendidikan, sedangkan temperamen tidak dapat diubah oleh lingkungan.

*i. Pengalaman Kerja*

Pengalaman kerja seorang pelamar hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi. Orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang telah siap pakai.

*j. Kerja Sama*

Kerjasama harus diperhatikan daiam proses seleksi, karena kesediaan kerja sama, baik vertical maupun horizontal merupakan kunci keberhasilan perusahaan asalkan kerja sama itu sifatnya positif serta berazaskan kemampuan.

*k. Kejujuran*

Kejujuran merupakan kuaiifikasi seleksi yang sangat penting karena kejujuran merupakan kunci untuk mendelegasikan tugas kepada seseorang. Perusahaan tidak akan mendelegasikan wewenang kepada seseorang yang tidak jujur dan tidak

bertanggung jawab.

*l. Kedisiplinan*

Kediplinan perlu diperhatikan dalam proses seleksi karena untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik seseorang harus disiplin, baik pada dirinya sendiri maupun pada peraturan perusahaan. Karyawan yang kurang disiplin sulit diharapkan mendapat hasil kerja yang baik.

*m.Insiatif dan Kreatif*

Inisiatif dan kreatif merupakan kualifikasi seleksi yang penting karena inisiatif dan kreatif dapat membuat seseorang mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.

*n. Sistem dan Prosedur Seleksi*

Sistem dan prosedur seleksi harus berdasarkan efisiensi (uang, waktu, tenaga) dan bertujuan untuk memperoleh karyawan yang terbalk dengan penempatannya yang tepat.

**6. Beberapa Kesalahan dalam Wawancara**

Ada beberapa kesalahan dalam wawancara yang mengakibatkan suatu wawancara tidak valid dan tidak reliable, sehingga menyebabkan tidak efektifnya suatu wawancara. Hal ini terjadi karena pewancara tidak melakukan wawancara yang sesuai dengan yang diharapkan. Materi nilai wawancara tidak didasarkan pada ketrampilan dan dedikasi yang diharapkan oleh perusahaan namun hanya semata-mata didadasarkan pada subyektivitas pewawancara. Adapun beberapa kesalahan tersebut antara laln :

*a. Keputusan yang tergesa-gesa*

Keputusan ini terjadi apabila pewawancara praduga subyektif terhadap yang diwawancarai sehingga hasil wawancara tidak dapat menjaring apa yang sebenarnya ingin dicari dari wawancara. Misalkan halo effect, seorang pewawancara memberikan penilaian positif atau negative terhadap yang diwawancarai. Hal ini mungkin karena pewawancara merasa tertarik dengan penampilannya atau juga mungkin karena kurang suka dengan tingkah lakunya, sehingga mengakibatkan materi dan penilaian peawancara kurang valid dan reliable.

*b. Jawaban yang diarahkan*

Kesalahan ini akibat pewawancara memberikan pertanyaan-pertanyaan yang langsung dan bersifat mengarahkan sehingga mau tidak mau yang diwawancarai akan menjawab sesuai dengan kehendak pewawancara.

Misalkan sebagai contoh :

- Apakah anda suka bekerja disini ?
- Apakah anda yakin dengan bekerja keras prestasi kerja meningkat ?

*c. Dominasi Pewawancara*

Kesalahan ini terjadi karena pewawancara mendominasi waktu wawancara untuk hal-hai yang kurang penting dan menyimpang dari materi wawancara yang telah ditetapkan.

**C. Orientasi Tenaga kerja**

Organisasi perusahaan biasanya melaksanakan program orientasi terhadap karyawan yang baru diterima. Program orientasi adaiah kegiatan pengenalan para karyawan baru terhadap oragnisasi, fungsi, tugas dan orang-orang perusahaan. Masalah karyawan atau pegawai baru dalam organisasi atau perusahaan bukanlah masalah yang ringan, sebab dalam diri karyawan baru tentu banyak hai yang merupakan pertanyaan-pertanyaan yang perlu segera dijawab dengan jelas dan tepat. Masa pemberian penjelasan-penjelasan semacam itulah yang dimaksud dengan orientasi. Pelaksanaan program orientasi akan menyita waktu cukup banyak, apaiagi jika jumlah karyawan baru cukup besar.

Ada tiga masalah khusus yang biasanya dihadapi oleh karyawan baru (Henry Simamora (2004 : 268) yaitu sebagai berikut :

a. Masalah dalam memasuki sebuah kelompok

   karyawan baru bertanya-tanya apaka dia akan diterima oleh anggota kelompok lainnya, disukai atau bebas gangguan fisik dan psikologis. Masalah ini haruslah dipecahkan sebelum dia merasa nyaman dan produkstif di lingkungan baru.

b. Harapan

   Organisasi lebih mudah menyampaikan informasi faktual mengenai gaji dan tunjangan, liburan dan kebijaksanaan perusahaan daripada norma karyawan

(peraturan atau pedoman perihal perilaku yang dapat diterima) dan sikap perusahaan. Namun informasi ini tetap harus disampaikan kepada karyawan baru.

c. Lingkungan kerja yang baru

Apakah lingkungan baru membantu atau menghambat karyawan baru untuk mencoba menanjak ke atas ? Dapatkah kolega-kolega kerja diharapkan mensosialisasikan karyawan baru terhadap standar pekerjaan yang dikehendaki ? bagaimana dan mengapa penugasan pekerjaaan pertama dipilih ? Apakah jelas bagi karyawan baru mengenai apa yang dapat diharapkan agar keluar dari hal-hal tersebut ?

Program orientasi dilakukan melalui dua tahap, yaitu tahap induksi (internalisasi) dan sosialisasi. Induksi adalah tahap awal yang melibatkan karyawan baru, penyelia langsung dan program orientasi formal. Sosialisasi adaiah proses berkesinambungan ketika karyawan mulai memahami dan menerima nilai norma dan keyakinan yang dianut orang lain dalam organisasi.

Obyek orientasi berupa lingkungan baru yang perlu diketahui oleh karyawan baru dapat dikelompokkan menjadi dua golongan, yaitu :

a. hal-hai umum tentang pengetahuan perusahaan, yaitu :
   - Sejarah perkembangan organisasi
   - gambaran produk dan jasa yang dihasilkan
   - Struktur, otoritas dan hubungan tanggung jawab dalam organisasi
   - Gambar proses produksi dan keadaan perusahaan

b. Hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu :
   - Kondisi kerja
   - Upah dan jaminan social
   - Program kesehatan dan keselamatan
   - Program pelayanan
   - Deskripsi pekerjaan
   - Tempat dan peralatan kerja
   - Teman dan bawahan dalam pekerjaannya

# BAB V
# PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MUNUSIA

## A. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia berpijak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian dan ketrampilan yang lebih baik. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang dan hasilnya hanya dapat diukur dalam waktu jangka panjang. Pengembangan juga membantu para karyawan untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan pekerjaan atau jabatan yang diakibatkan oleh adanya teknologi baru atau produk baru.

Tujuan organisasi atau perusahaan akan tercapai dengan baik jika para karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu, usaha pengembangan sumber daya manusia amat diperlukan.

Peningkatan efisiensi dan produktivitas sumber daya manusia dapat dicapai dengan cara meningkatkan :

a. Pengetahuan karyawan
b. ketrampilan karyawan
c. Sikap dan tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

## B. Tujuan Pengembanga Sumber Daya Manusia

Tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah meningkatkan kemampuan, ketrampilan, sikap dan tanggung jawab karyawan sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran program dan tujuan organisasi.

Menurut Andrew E. Sikula ada delapan jenis tujuan pengembangan sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut :

a. Productivity (dicapainya produktivitas personel dan organisasi)
b. Quality (meningkatkan kualitas produk)
c. Human resources planning (melaksanakan perencanaan sumber daya manusia)
d. Moral (meningkatkan semangat dan tanggung jawab personel)
e. Inderect compensation (meningkatkanj kompetensi secara tidak langsung)
f. health and safety (memelihara kesehatan mental dan fisik)
g. Obselescence prevention (mencegah menurunnya kemampuan personel)
h. Personal Growth (meningkatkan kemampuan individual personel).

Pengembangan yang seringkali dalam buku-buku Manajemen SDM sinonim dengan pelatihan dapat dilakukan melalui orientasi, pelatihan dan pendidikan.

**1. Orientasi**

Orientasi dapat diartikan sebagai proses yang ditujukan untuk memperkenalkan dengan rekan-rekan kerja atau proses pengenalan dengan karyawan lama dan dapat didefinisikan sebagai kegiatan untuk memperkenalkan karyawana baru dengan rekan kerjanya dan dengan organisasi, yaitu informasi mengenai tujuan, sejarah, philosophy, prosedur dan aturan-aturan, mengkomunikasikan kebijaksanaan SDM yang penting. Misalnya jam kerja, prosedur penggajian, persyaratan kerja lembur, fasilitas dan tunjangan perusahaan dan meninjau ulang tugas-tugas dan tanggung jawab karyawan , menyediakan tour kunjungnan fisik didalam organisasi dan memperkenalkan karyawan itu kepada pimpinan dan rekan kerjanya.

Karyawan baru adalah karyawan yang baru diterima dan dipromosikan atau dipindahkan dari unit yang lain.

1) Tujuan Orientasi

Diperuntukan bagi karyawan baru :

a. Membantu karyawann dalam memahami lingkungan tempat kerjanya.
b. Mempercepat karyawan untuk dapat diterima dalam kelompok kerjanya
c. Memahami sikap, standard, nilai dan pola perilaku yang berlaku daiam perusahaan bagi karyawan baru.
d. Mengurangi perasaan terasing, cemas dan kuatir para karyawan
e. Membantu agar mereka merasa sebagai bagian organisasi dan merasa lebih terjamin atau aman dan merasa lebih diperhatikan.
f. Memperbaiki pengetahuan dan ketrampilan kerja pada semua tingkatan dalam organisasi
g. Membantu dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas pekerjaan
h. Memperbaiki semangat kerja
i. Membantu karyawan untuk menyesuaiakan diri dengan perubahan
j. Membantu karyawan dalam membuat keputusan yang lebih baik dan efektif dalam memecahkan suatu masalah.

k. Membantu dalam mengembangkan ketrampilan kepemimpinan, kesetiaan, sikap yang lebih baik daan aspek-aspek lain yang biasa ditunjukkan oleh karyawan dan manajer yang berhasil.

2) Proses Orientasi

Tahap-tahapan yang dilakukan dalam orientasi dalam rangka untuk mencapai tujuan seperti tersebut diatas adalah :

a. Memberi informasi pada karyawan
b. Melaksanakan pekerjaan secara memuaskan
c. Menjelaskan secara pasti sifat dari jabatan
d. Eksistesi tujuan karyawan dan perusahaan.

**2. Pelatihan**

Pelatihan dapat didefinisikan sebagai suatu cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan ketrampilan yang dibutuhkaan untuk melaksanakan pekerjaannya sekarang.

1) Tujuan Pelatihan

Pelatihan dilakukan untuk kepentingaan karyawan, perusahaan dan konsumen.

a. Kepentingan Karyawan :
   - Memberikan ketrampilan dan pengetahuan yang diperlukan karyawan
   - Meningkatkan moral karyawan
   - Memperbaiki kinerja karyawan
   - Membantu karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi maupun sumber daya manusianya
   - Meningkatkan karier karyawan
   - Meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima karyawan
b. Kepentingan Perusahaan
   - Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
   - Penghematan biaya produksi
   - Mengurangi tingkat kerusakan dan kecelakaan
   - Memperkuat komitmen karyawan
c. Konsumen
   - Konsumen akan memperoleh produk yang lebih baik dalam hal kualitas dan kuantitas.

- Meningkatkan pelayanan karena pemberiaan pelayanan yang baik merupakan daya tarik yang sangat baik bagi rekanan perusahaan yang bersangkutan.

**C. Pelatih atau Instruktur**

**1). Pelatih**

Pelatih/instruktur adalah seseorang atau tim yang memberikan latihan/pendidikan kepada para karyawan. Pelatih (trainer) ini memberikan peranan penting terhadap kemajuan kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan. Pelatih yang akan melakukan pengembangan berasal dari internal/eksternal atau gabungan internal/eksternal.

- *Pelatih internal*, adalah seseorang atau suatu tim pelatih yang ditugaskan dari dalam perusahaan itu untuk memberikan pelatihan dan pendidikan kepada karyawan. Kepala Bagian mutlak menjadi pelatih internal bagi karyawan bawahannya dengan member petunjuk-petunjuk untuk mengerjakan pekerjaan, cara-cara menggunakan alat, mesin dan sebagainya. Pelatihan internal hanya melatih karyawan dan dilakukan dalam perusahaan yang bersangkutan saja.
- *Pelatih eksternal,* adaiah seseorang atau suatu tim pelatih dari luar perusahaan diminta untuk memberikan pengembangan kepada para karyawan, baik pelatihnya didatangkan atau karyawannya ditugaskan untuk mengikuti lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan.
- *Pelatihan gabungan internal dan eksternal,* adalah suatu gabungan pelatihan internal dan eksternal yang memberikan pengembangan kepada para karyawan. Cara ini paling baik karena dasar teoritis dan praktisnya untuk mengerjakan pekerjaan akan lebih mantap.

**2). Syarat-Syarat Pelatih**

Pelatih atau instruktur yang baik hendaknya memiliki syarat sebagai berikut :

a. Teaching Skills

Seorang pelatih herus mempunyai kecakapan untuk mendidik atau mengajar, membimbing, memberikan petunjuk dan mentransfer pengetahuannya kepada peserta pengembangan. Ia harus dapat memberikan semangat, membina dan mengembangkan agar peserta mampu untuk

bekerja mandiri serta dapat menumbuhkan kepercayaan pada dirinya.

b. Communication Skills

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan berkomunikasi, baik lisan maupun tulisan secara efektif. Jadi suaranya jelas, tulisannya baik dan kata-katanya mudah dipahami peserta pengembangan.

c. Personality Authority

Seorang pelatih harus memiliki kewibawaan terhadap peserta pengembangan. Ia harus berperilaku baik, sifat dan kepribadiannya disenangi, kemampuaan dan kecakapan diakui.

d. Social Skills

Seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang sosial agar terjamin kepercayaan dan kesetiaan dari para peserta pengembangan. Ia harus suka menolong, objektif dan senang jika anak didiknya maju serta dapat menghargai pendapat orang lain.

e. technical Competent

Seorang pelatih harus berkemampuan teknis, kecakapan teoritis dan tangkas dalam mengambil suatu keputusan.

f. Stabilitas Emosi

Seorang pelatih tidak boleh berprasangka jelek terhadap anak didiknya, tidak boleh cepat marah, mempunyai sifat kebapakan, keterbukaan, tidak pendendam, serta memberikan nilai yang objektif.

**3) Proses Pengembangan**

Proses atau langkah-langkah pengembangan hendaknya dilakukan sebagai berikut :

a. Sasaran

Setiap pengembangan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai. Apakah sasaran pengembangan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan teknis mengerjakan pekerjaan ataukah untuk meningkatkan kecakapan memimpin dan conceptual skills. Penetapaan sasaran harus didasarkan kepada kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari karyawan yang bersangkutan.

b. Kurikulum

Kurikulum atau mata pelajaran yang akan diberikan harus mendukung tercapainya sasaran dari pengembangan itu.

Kurikulum harus ditetapkan secara sistematis, jumlah jam pertemuan, metode pengajaran dan system evaluasinya harus jelas agar sasaran dari pengembangan itu optimal.

c. Sarana

Mempersiapkan tempat dan alat-alat yang akan digunakan dalam pelaksanaan pengembangan. Penyediaan tempat dan alat-alat harus didasarkan pada prinsip ekonomi serta berpedoman pada sasaran pengembangan yang ingin dicapai.

d. Peserta

Menetapkan syarat-syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti pengembangan, misalnya usia, jenis kelamin, pengaiaman kerja dan latar belakang pendidikannyaa. Peserta pengembangan sebaiknya mempunyai latar belakang yang relative homogen dan jumlahnya ideal, supaya kelancaran pengembangan terjamin.

e. Pelatih

Menunjuk pelatih ataua instruktur yang memiliki persyaratan untuk mengajarkan setiap mata pelajaran sehingga sasaran pengembangan tercapai. Pengangkatan pelatih atau instruktur harus berdasarkan kemampuan objektif (teoritis dan praktis) bukan didadasarkan kepada kawan atau saudara. Dengan pelatih yang qualified akan menghasilkan anak didik yang baik.

f. Pelaksanaan

Melaksanakan proses belajar mengajar artinya setiap pelatih mengajarkan materi pelajaran kepada peserta pengembangan. Proses belajar mengajar harus diakhiri dengan ujian aatau evaluasi untuk mengetahui sasaran pengembangan tercapai atau tidak.

**D. Metode-Metode Pengembangan**

Pelaksanaan pengembangan (training and education) harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam proses pengembangan. Program pengembangan ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan, yaitu manajer

personalia dan atau suatu tim. Dalam program pengembangan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu dan metode pelaksanaannya. Supaya lebih baik program ini hendaknya disusun oleh manajer personalia dan atau suatu tim serta mendapaat saran, ide maupun kriktik yang bersifat kunstruktif. Metode-metode pengembangan harus didasarkan kepada sasaran yang ingin dicapai.

**Sasaran pengembangan karyawan adalah :**

- Meningkatkan kemampuan dan ketrampilan teknis mengerjakan pekerjaan atau technical skills
- meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan atau managerial skills dan conceptual skills.

**Metode pengembangan terdiri atas :**

a. Metode latihan atau training, harus didasarkan kepada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor yaitu, waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta dan lain-lain, meliputi :

1) On the job training

On the job training, meliputi semua upaya melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya ditempat kerja yang sesungguhnya. Para peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan dibawah bimbingan seorang pengawas, metode ini dibedakan menjadi 2 yaitu :

- Cara informal yaitu pelatih menyuruh peserta latihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan, kemudian ia diperintahkan untuk mempraktekkannya.
- Cara formal yaitu surveyor menunjuk seorang karyawan senior untuk melakukan pekerjaan tersebut, selanjutnya para peserta latihan melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan karyawan senior.

Metode ini meliputi program magang, rotasi pekerjaan dan understudy atau coaching, yaitu :

a). Program Magang

Program magang menggabungkan pelatihan dan pengalaman pada pekerjaan dan instruksi yang didapatkan dari ruang kelas. Seseorang

karyawan baru ditugaskan pada karyawan yang ada saat ini selama jangka waktu yang ditentukan. Selama periode tersebut karyawan baru bekerja dibawah pengawasan anggota organisasi regular dan diharapkan setahap demi setahap memperoleh keahlian yang berkaitan. Magang digunakan secara luas pada tenaga kerja manual dan pekerjaan-pekerjaan keahlian tangan.

Contohnya adalah : ahli listrik dan tukang las, atau dokter medis baru yang selama beberapa tahun bekerja di rumah sakit setelah tamat.

b). Rotasi pekerjaan

Karyawan berpindah dari satu jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain dalam jangka waktu yang direncanakan.

Manfaat dari rotasi pekerjaan :

- Memberikan latar belakang umum tentang pekerjaan dan organisasi
- Menggalakkan kerjasama antar departemen karena manajer telah melihat berbagai sisi persoalan.
- Secara periodis dipaparkan sudut pandang yang segar kepada berfbagai unit.
- Meningkatkan fleksibilitas organisasional melalui pembentukkan sumber daya manusia yang luas.

c). Understudy atau coaching

Understudi atau coaching yaitu teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktik langsung dengan orang yang sudah berpengalaman atau atasan yang dilatih.

2). Off the job training

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Program ini memberikan individu dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu kerja regular mereka, misalnya adalah :

a). Training instruksi pekerjaan

Pendaftaran masing-masing tugas dasar jabatan, bersama dengan titiktitik kunci untuk memberikan pelatihan langkah demi langkah

kepada karyawan.

b). Pembelajaran terprogram (Programmed learning)

Suatu program sistematik untuk mengajarkan ketrampilan mencakup penyajian pertanyaan atau fakta, memungkinkan orang itu untuk memberikan tanggapan dan mebrikan peserta belajar umpan balik segera tentang kecermatan jawabannya.

c). Vestibule training

vestibule training adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan diselenggarakan dalam suatu perusahaan industry untuk memperkenalkan pekerajaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Melalui percobaan dibuat suatu duplikasi dari bahan, alat-alat dan kondisi yang akan mereka temui dalam situasi kerja yang sebenarnya.

d). Demonstration and Example

Demonstration and example adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan.

Demonstrasi merupakan metode latihan yang sangat efektif karena peserta melihat sendiri teknik mengerjakannya dan diberikan penjelasan-penjelesannya bahkan jika perlu dicoba mempraktekkannya. Biasanya demonstrasi dilengkapi dengan gambar, teks, dskusi, video dan lain-lain.

e). Simulation

Simulasi merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tetapi hanya merupakan tiruan saja. Simulasi merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpainya.

f). Apprenticeship

Metode ini adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

g). Classroom Methods

Metode pertemuan dalam kelas meliputi lecture (pengajaran), conference (rapat), programmed instruction, metode studi kasus, role playing, metode diskusi dan metode seminar, meliputi yaitu :

(1) Lecture (ceramah dan kuliah)

Metode kuliah diberikan kepada peserta yang banyak didalam kelas. Pelatih mengajarkan teori-teori yang diperlukan sedang yang dilatih mencatatnya serta mempersepsikannya. Metode kuliah merupakan suatu metode tradisional karena hanya pelatih yang berperan aktif sedangkan peserta pengembangan bersikap pasif. Teknik kuliah ini cenderung diterapkan dengan komunikasi searah saja.

(2). Conference (rapat)

Pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta pengembangan ikut serta berpartisipasi dalam memecahkan makalah tersebut. Mereka harus mengemukakan ide dan sarannya untuk didiskusikan serta diterapkan kesimpulannya. Pada metode konfrensi pelatih dan yang dilatih sama-sama berperan aktif serta dilaksanakan dengan komunikasi dua arah. Dengan metode konfrensi diharapkan peserta pengembangan terlatih untuk menerima dan mempersepsikan pendapat orang lain serta dapat mengambil kesimpulan atau keputusan dari problem yang dihadapinya.

(3 ). Programmed Instruction

Program instruksi merupakan bentuk training sehingga peserta dapat belajar karena langkah-langkah pengerjaan sudah terprogram, biasanya dengan computer, buku atau mesin pengajar. Program instruksi meliputi pemecahan informasi dalam beberapa bagian kecil sedemikian rupa sehingga dapat dibentuk

program pengajaran yang mudah dipahami dan saling berhubungan.

(4). .Metode Studi Kasus

Dalam Teknik studi kasus, pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta pengembangan. Kasus ini tidak disertai dengan data yang komplet atau sengaja disembunyikan, tujuannya agar peserta terbiasa mencari data/informasi dari pihak eksternal dalam memutuskan suatu kasus yang dihadapinya. Peserta ditugaskan untuk mengidentifikasi masalah, menganalisis situasi dan merumuskan penyelesaiannya.

(5). Role Playing

Teknik dalam metode ini, beberapa orang peserta ditunjuk untuk memainkan suatu peran dalam sebuah organisasi tiruan, jadi semacam sandiwara. Misalkan contohnya adalah :

1. Hubungan atasan dengan bawahan dalam situasi tertentu
2. Cara-cara memberikan perintah
3. Cara-cara memberikan hukuman

(6) Metode Diskusi

Metode diskusi dilakukan dengan melatih peserta untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara bagaimana meyakinkan orang laln percaya terhadap pendapatnya. Peserta juga dilatih untuk menyadari bahwa tidak ada rumusan yang mutlak benar. Jadi harus ada kesediaan untuk menerima penyempurnaan dari orang lain, menerima informasi dan memberikan informasi.

(7) Metode Seminar

Metode seminar bertujuan mengembangakan keahlian dan kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain (pembawa makalah). Peserta dilatih agar dapat mempersepsi, mengevaluasi dan memberikan saran-saran serta menerima dan

menolak pendapat atau usul orang lain.

**E. Metode Pendidikan (Education Method)**

Metode pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif. Seorang manajer yang efektif pada jabatannya akan mendapatkan hasil yang optimal. Hal inilah yang akan memotivasi perusahaan memberikan pendidikan terhadap karyawan manajerialnya.

Metode pendidikan/development menurut Andrew F. Sikula (1981: 243-274) adalah sebagai berikut :

a. Training Methods

   Training methods merupakan metode latihan didalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan (development), karena manajer adalah juga karyawan. Latihan dalam kelas seperti rapat (conference), studi kasus (case study), ceramah (lecture) dan role playing.

b. Under Study

   Under studi adaiah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya. Disini calon disiapkan untuk mengisi jabatan tempat ia berlatih apabila pimpinannya berhenti, Jadi, merupakan on the job tralning, tetapi under study biasanya untuk jabatan kepemimpinan.

c. Job Rotation and Planned Progression

   Job rotation adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan. Dengan demikian, ia dapat mengetahui dan menyelesaikan pekerjaan pada setiap bagian. Jika ia dipromosikan, ia telah mempunyai pengetahuan luas terhadap semua bagian pada perusahaan bersangkutan, sehingga tidak canggung dalam kepemimpinannya.

   Teknik pelaksanaan planned progression sama dengan job rotation. Letak perbedaaannya adalah setiap pemindahan tidak diikuti dengan kenaikan pangkat dan gaji, tetapi tugas serta tanggung jawab semakin besar.

d. Coaching and Conseling

Coaching adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan ketrampilan kerja kepada bawahannya. Dalam metode ini, supervisor diperlukan sebagai petunjuk untuk memberitahukan para peserta mengenai tugas yang akan dilaksanakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Conseling adalah suatu cara pendidikan dengan melakukan diskusi antara pekerja dengan manajer mengenai hal-hal yang sifatnya pribadi, seperti keinginannya, ketakutannya dan aspirasinya.

e). Junior Board of Executive or Multiple Management

Merupakan suatu komite penasehat tetap yang terdiri dari calon-calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan kepada manajer lini (top manajemen). Komite penasehat ini hanya berperan sebagai staf.

*Kebaikannya :*

1. Biaya pendidikannya murah
2. Mempermudah mendapatkan pengalaman praktis
3. Membantu pencarian manajer yang berbobot

*Kelemahannya :*

1. Pendidikan waktunya cukup lama
2. Perumusan masalah sering bertele-tele

f) Committee Assignment

Yaitu komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan. Ditentukan berbagai bentuk komite, yaitu :

1. Komite formal dan informal
2. Komite tetap dan sementara
3. Komite eksekutif dan staf.

g) Bussiness Games

Bussiness games adalah pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecaahkan masalah tertentu. Permainan disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau studi operasi-operasi bisnis , dengan tujuan untuk melatih para peserta dalam mengambil keputusan

yang baik pada situasi/kondisi dan objek tertentu.

h) Sensitivity Training

Sensitivity Training dimaksudkan untuk membantu para karyawan agar lebih mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih mendalam diantara para karyawan dan mengembangkan keahlian setiap karyawan yang spesifik. Dengan kata lain, para peserta diharapkan untuk belajar bagaimana cara bekerja yang lebih efektif sebagai anggota tim dan bagaimana melaksanakan perannya dengan baik.

i) Other Development Method

Metode lain ini digunakan untuk tujuan pendidikan terhadap manajer, misalnya teori X dan teori Y yang dikemukakan oleh Dauglas Mc. Gregor. Kesimpulannya untuk setiap metode pengembangan harus dapat meningkatkan keahlian, ketrampilan, kecakapan dan kualitas agar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya lebih efektif dan mencapai prestasi kerja optimal.

**Tabel 1**

**Perbedaan latihan dengan Pendidikan**

| Perbedaan | Latihan | Pendidikan |
|---|---|---|
| 1. Peserta | Karyawan operasional | Karyawan manajerial |
| 2. Tujuan | Technical skills | Managerial Skills |
| 3. Metode | Metode latihan | Metode pendidikan |
| 4. Waktu | Jangka pendek | Jangka panjang |
| 5. Biaya | Relatif kecil | Relatif besar |
| 6. Tempat | Lapangan praktek | Didalam kelas |

## F. Pelatihan dengan Memperhatikan Pengukuran ROI

Untuk meyakinkan pihak manajemen agar mau melaksanakan suatu program pelatihan, tidaklah cukup hanya dengan memaparkan segi-segi persiapan, teknis pelaksanaan dan hasil perubahan perilaku yang diharapkan terjadi setelah peserta mengikuti pelatihan tersebut. Dewasa ini tugas para training manager atau training coordinator menjadi lebih berat karena untuk meyakinkan para kolega mereka (manager) ataupun pihak manajemen, seorang training manager hanya

dapat menghitung atau memprediksi berapa besar nilai Return on Investment (ROI= pengembalian keuntungan investasi) dari sebuah pelatihan yang akan diselenggarakan. Tentu saja untuk melakukan hal ini, seorang training manager dituntut memiliki kemampuan dalam bidang financlal dan menerjemahkan investasi dari program pelatihan kedalam angka-angka sehingga dapat dilihat dengan jelas hasil perhitungannnya.

Dalam menghadapi tuntutan tersebut tidak jarang beberapa tralning manager gagal meyakinkan koleganya ataupun pihak manajemen. Apalagi jika program pelatihan harus bersaing dengan program lain yang diajukan oleh divisi lain yang dengan gampang dapat dihitung nilai investasi maupun keuntungannya. Biasanya jika terjadi hal seperti ini, maka hampir dapat dipastikan bahwa program pelatihan akan menjadi prioritas kedua. Kondisi seperti ini seringkali membuat para training manager berkecil hati dan akhirnya menjadi malas untuk mengajukan program peltihan meskipun program tersebut sudah sangat mendesak untuk dilaksanakan.

Sebagai suatu investasi, pihak manajemen tentu ingin melihat seberapa besar keuntungan yang dapat disumbangkan oleh program pelatihan dan berapa lama waktu yang diperlukan untuk mendapatkan keuntungan tersebut. Oleh karena itu, jika sang training manager mau bersaing secara sportif, maka ia harus dapat mengukur ROI suatu pelatihan supaya menjadi jelas bagi semua pihak.

a. Evaluasi Keberhasilan Pelatihan

Seperti kegiatan lainnya dalam suatu perusahaan atau organisasi maka kegiatan pelatihanpun perlu dievaluasi untuk melihat sejauh mana program pelatihan yang telah dilaksanakan memiliki kontribusi pada kemajuan perusahaan. Beberapa alasan program pelatihan harus dievaluasi sebagai berikut :

1. Memastikan bahwa pelatihan benar-benar merupakan sarana atau tindakan yang tepat dalam usaha untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas perusahaan sehingga dapat disejajarkan dengan sarana atau tindakan-tindakan lain yang umumnya digunakan dalam perusahaan.
2. Memastikan bahwa dana yang digunakan benar-benar dapat dipertanggungjawabkan karena sudah melalui berbagai evaiuasi dan telaah secara mendalam.

3. membantu memperbaiki design program pelatihan dimasa yang akan datang.
4. Membantu dalam menentukan metode pelatihan yang paling tepat.

Bentuk-bentuk evaluasi yang digunakan atau dipilih sangat bergantung pada kriteria yang akan digunakan sebagai dasar pelatihan keberhasilan. Secara umum ada beberapa kriteria yang dapat dijadikan dasar penilaian keberhasilan suatu pelatihan, yaitu :

1. Jumlah peserta

   Meskipun jumlah peserta belum tentu mengidentifikasi efektivitas suatu pelatihan, tetapi paling tidak jumlah peserta yang hadir menunjukkan bahwa pelatihan memang telah didesain sesuai dengan kebutuhan.

2. Efisiensi

   Efisiensi menunjuk pada seberapa besar usaha yang dilakukan dan waktu yang digunakan untuk mempelajari dan menyelesaikan sesuatu dalam pelatihan. Efisiensi sangat erat kaitannya dengan biaya, semakin efisien metode suatu pelatihan maka akan semakin sdikit biaya yang harus dikeluarkan.

3. Jadwal

   Keberhasilan pelatihan juga dapat dievaluasi dari seberapa tepat pelaksanaan pelatihan tersebut mengikuti jadwal yang telah dibuat. Semakin banyak jadwal yang dilanggar maka akan semakin mengganggu program pelatihan yang telah disusun sehingga kemungkinan untuk mencapai tujuan pelatihan akan semakin kecil.

4. Suasana Kondusif

   Dalam perusahaan yang memiliki karyawan yang banyak atau jaringan yang luas maka peserta pelatihan bisa berasal dari berbagai divisi, wilayah, kantor cabang dan antar negara. Dalam hal ini, sebuah pelatihan harus mampu menciptakan suasana yang kondusif sehingga para peserta mau berbaur dan berbagi pengalaman dengan rekan-rekan baru mereka.

5. Reaksi peserta

   Dalam suatu pelatihan, jika para peserta bereaksi negative terhadap pelatihan, akan kecil kemungkinan bagi mereka untuk menyerap materi pelatihan dan mengaplikasikannya dalam pekerjaan sehari-hari. Akibatnya mereka cenderung memberikan laporan yang negative terhadap pelatihan dan akhirnya akan

membuat pelatihan tersebut kehilangan peserta atau kurang diminati.

6. Pembelajaran

   Pelatihan yang dianggap berhasil adalah pelatihan yang dapat memberikan tambahan pengetahuan, ketrampilan atau perubahan sikap dan perilaku para peserta. Oleh karena itu, dalam pelatihan seringkali dilakukan tes berupa pretes dan post-tes yang berguna untuk melihat sejauhmana terjadinya perubahan pengetahuan, ketrampilan, sikap dan perilaku para peserta pelatihan.

7. Perubahan perilaku

   Apa yang telah dipelajari oleh peserta dalam suatu pelatihan tentu diharapkan dapat direfleksikan dalam bentuk sikap dan perilaku. Perubahan sikap dan perilaku ini dapat diukur dengan melakukan observasi, kuisioner dan tes.

8. Perubahan dan kinerja

   Jika peserta pelatihan telah berperilaku sesuai dengan tuntutan pekerjaan, mereka diharapkan dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja. Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mengukur perubahan kinerja, diantaranya adalah melihat jumlah keluhan yang masuk, jumlah penjualan, jumlah produksi per jam, per hari ataupun per minggu. Harus diakui bahwa perubahan kinerja yang terjadi belum tentu semuanya dipengaruhi oleh hasil pelatihan, tetapi setidaknya jika kinerja tersebut dapat diukur secara periodic maka manajemen dan karyawan lambat laun akan merasakan pentingnya pelatihan, tetapi setidaknya jika kinerja tersebut dapat diukur secara periodik maka manajemen dan karyawan lambat laun akan merasakan pentingnya pelatihan.

9. Menghitung ROI

   Sebuah pelatihan merupakan suatu investasi. Oleh karena itu, sudah sewajarnya jika ROI dari suatu pelatihan harus dapat diukur. Untuk menghitung ROI, harus dievaluasi dahulu seberapa besar biaya dan keuntungan yang akan diperoleh dari suatu pelatihan.

**b. Pengukuran ROI**

**1. Menghitung Biaya**

Langkah pertama yang harus dilakukan untuk mengukur ROI suatu pelatihan adalah menghitung biaya pelatihan, yang mencakup hal-hal berikut :

a) Desain dan pengembangan

Untuk dapat menghasilkan suatu program pelatihan yang baik, maka harus dilewati tahapan-tahapan tertentu. Salah satu tahapan adalah perancangan dan pengembangan yang matang, termasuk mengukur kebutuhan pelatihan. Pada tahapan ini, tidak jarang penyelenggara membutuhkan bantuan konsultasi dengan pihak lain. Sedangkan untuk mengembangkan materi pelatihan mungkin dibutuhkan serangkaian penelitian atau observasi dan analisis. Semua itu tentu membutuhkan biaya yang tidak sedikit.

b) Promosi

Suatu pelatihan membutuhkan waktu untuk diterima oleh karyawan atau pihak manajemen. Sebelum dilaksanakan pelatihan terlebih dahulu harus diperkenalkan pada seluruh karyawan yang ada dalam organisasi. Untuk melaksanakan hal ini seringkali pihak penyelenggara pelatihan harus mengadakan pertemuan dengan manajer dari divisi lain atau bahkan harus melakukan perjalanan keluar kota/luar negeri. Tentu saja biaya-biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan tersebut harus dihitung dengan seksama.

c) Administrasi

Termasuk dalam biaya administrasi adalah semua biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan surat menyurat, telepon, pembuatan formulir, buku absen dan biaya pendaftaran yang dibebankan kepada peserta.

d) Materiai

Pada umumnya dalam setiap pelatihan, materi telah disusun sedemikian rupa dalam satu buku atau bendel sehingga lebih memudahkan peserta dalam mengikuti pelatihan. Materi pelatihan bisa berupa buku panduan (manual) atau buku kerja (worksheet).

e) Fasilitas

Fasilitas yang digunakan dalam pelatihan dapat berupa sewa ruangan, media pelatihan ataupun fasilitas lain secara khusus disediakan untuk kelancaran jalannya pelatihan.

f) Fakultatif

Termasuk dalam kategori biaya adalah semua biaya yang berhubungan dengan pelaksanaan pelatihan, baik yang dilaksanakan dengan bantuan

instruktur, pelatih atau fasilitator langsung maupun pelatihan yang dilaksanakan oleh si peserta sendiri.

# BAB VI
# EVALUASI PEKERJAAN DAN KOMPENSASI

## A. Evaluasi Pekerjaan

### 1. Pengertian Dan Arti Penting Evaluasi Pekerjaan

Evaluasi pekerjaan adalah suatu metode sistematis untuk mengukur nilai suatu pekerjaan terhadap pekerjaan lain dalam perusahaan/pabrik. Dalam evaluasi pekerjaan, manajemen berupaya untuk mempertimbangkan dan mengukur masukan-masukan para karyawan yang diperlukan (sebagai misal ketrampilan, usaha tanggung jawab dan lain sebagainya untuk prestasi kerja minimum, dan untuk menjabarkan ukuran-ukuran itu menjadi nilai-nilai tertentu.

Evaluasi pekerjaan dimaksudkan untuk mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan mana yang harus dibayar lebih tinggi daripada pekerjaan lainnya yang juga menentukan besarnya upah diferensiai antara dua pekerjaan tertentu. Di samping itu manajemen dapat mengharapkan bahwa evaluasi pekerjaan akan memberikan kepuasan baik kepada perusahaan maupun pada karyawan dalam pengupahan dan penggajian.

### 2. Tujuan Evaluasi Pekerjaan

1. Untuk menemukan nilai perbandingan antara suatu pekerjaan dengan pekerjaan lain, agar dapat diketahui bobot masing-masing pekerjaan di dalam perusahaan.
2. Memungkinkan pimpinan perusahaan dapat menilai tingkat upah gaji yang dibayarkan untuk masing-masing pekerjaan.
3. Membantu pimpinan perusahaan dalam usaha mengurangi atau mencegah ketidakadilan yang mungkin ditemukan dalam sistem pengupahan/penggajian yang berlaku.

**3. Kegunaan Evaluasi Pekerjaan**

1. Memperlihatkan nilai relatif dari pekerjaan dalam perusahaan.
2. Dapat menghindarkan atau memperkecil ketidak-adilan dalam upah/gaji untuk pekerjaan sejenis dalam bagian yang sama atau di dalam bagian-bagian yang berlainan.
3. Membantu dalam menentukan nilai relatif dari pekerjaan-pekerjaan yang baru, yang belum ada sebelumnya.
4. Membantu dalam menyusun suatu tingkat upah/gaji yang memuaskan untuk seluruh pekerjaan di dalam perusahaan.
5. Dalam perusahaan-perusahaan yang mempunyai lebih dari satu pabrik, evaluasi pekerjaan, membantu daiam memelihara, sekalipun tingkat upah mungkin berbeda antar pabrik.
6. Suatu hasil samping dari evaluasi pekerjaan adalah standarisasi pekerjaan dan deskripsi pekerjaan yang teliti dan berguna dalam menunjukkan garis-garis promosi dan seleksi serta training karyawan.
7. Memberikan suatu dasar untuk memecahkan perselisihan tentang upah gaji.

Langkah-Langkah Program Evaluasi Pekerjaan

1. Penetapan organisasi pelaksana
   1) Bagian unit mana di dalam perusahaan yang bertanggung jawab atas pekerjaan yang bertanggung jawab atas pelaksanaannya.
      a. Apakah bagian produksi
      b. Apakah bagian personalia
      c. Apakah beberapa pejabat/panitia
   2) Masalah personalia/staf pelaksana
      a. Apakah tenaga ahli dari luar
      b. Apakah tenaga ahli dari dalam
2. Pemilihan pekerjaan yang akan dinilai
   1) apakah seluruh jenis pekerjaan dari tingkat terendah sampai yang teratas

2) apakah hanya terbatas pada "shop jobs" dan office job" saja.

3) Apakah hanya terbatas pada "sales job" dan "executive jobs"

Biasanya evaluasi pekerjaan dapat dilakukan pada semua jenis pekerjaan, kecuali jenis-jenis pekerjaan pimpinan, teknik dan profesional.

3. Membuat analisis pekerjaan

Langkah ini berhubungan dengan mencari menemukan informasi tentang pekerjaan yang berhubungan dengan pelaksanaan evaluasi pekerjaan.

Informasi yang dimaksud biasanya meliputi:

- Nama pekerjaan/jabatan
- Jumlah pemegang pekerjaan
- Nama atasan langsung
- Bahan, alat dan perlengkapan yang dipergunakan
- Jam kerja dan tingkat upah/gaji
- Keadaan lingkungan pekerjaan
- Daftar lengkap mengenai tugas-tugas (harian, mingguan, bulanan, dan berkala) dan, waktu dipergunakan pada masing-masing jam tugas tersebut.
- Persyaratan pengalaman dan pendidikan
- Syarat skills, aptitudes dan keahlian

**4. Pelaksanaan evaluasi pekerjaan**

Langkah ini berdasarkan atas asumsi bahwa :

Untuk menyusun struktur upah/gaji yang tepat diperlukan adanya hubungan kuantitatif berdasar atas kriteria yang dibuat secara perkiraan.

Nilai perbandingan antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lain tergantung pada metode yang dipergunakan. Dalam hal ini ada 4 jenis metode penilaian pekerjaan:

Job ranking, merupakan metode evaluasi pekerjaan yang paling sederhana dan paling kecil tingkat akurasinya. Metode penilaian pekerjaan ini disusun menurut urutan nilai dari yang terendah ke atas

sampai dengan yang paling tinggi. Pada tahap pertama penyusunan pekerjaan dilakukan pada tingkat departemental oleh panitia analisis pekerjaan dan para supervisors, kemudian pada tingkat antar departemen (antar bagian) oleh panitia dan pimpinan yang lebih tinggi.

Pada setiap ranking, panitia penilai mempelajari deskripsi pekerjaan jika ada, jika tidak tersedia deskripsi pekerjaan, mereka mempelajari sifat masing-masing pekerjaan dan menggolong-golongkan atas dasar penafsiran mereka mengenai bobot masing-masing pekerjaan dilihat dari unsur-unsur berikut:

a. Tingkat kesulitan dan volume pekerjaan
b. Tanggung jawab terhadap pekerjaan
c. Supervisi yang diberikan dan diterima
d. Training, pengalaman dan persyaratan yang diperlukan
e. Keadaan lingkungan pekerjaan

Setelah pekerjaan disusun, kemudian dikelompok-kelompokkan ke dalam beberapa kelas. Tingkat upah dan gaji ditetapkan untuk tiap kelas, baik secara kasar atau dengan menggunakan job rating methods.

Kebaikan metode job ranking

1. Sederhana
2. Dapat dikerjakan dengan cepat
3. Tidak memerlukan banyak tenaga staff

Kelemahan metode job ranking

1. Dasar dan alasan penyusunan pekerjaan sangat di tentukan deli pikiran dan pendapat penilai yang mempunyai skala nilai berubah-ubah dari waktu ke waktu *dan* konsep masing-masing tentang pekerjaan tidak sama.
2. Orang yang menyusun job ranking biasanya tidak berpengalaman dalam pekerjaan semacam itu, sehingga keputusan mereka bersifat kompromi.

3. Apabila tahap ranking sampai pada tingkat antar bagian, kurang pengalaman mereka akan lebih nampak karena sangat sedikit yang mengenal semua pekerjaan. Dalam keadaan demikian, metode job rangking seyogyanya dipergunakan bilamana tidak tersedia waktu dan sumber-sumber untuk menggunakan metode yang lebih balk atau yang dipergunakan untuk mengecek ketepatan metode-metode yang lain.

*Metode job* ***grading (Job Ci****assification method) Metode ini* sedikit lebih canggih dibandingkan dengan metode job ranking. Pertama ditetapkan tingkatan-tingkatan utama *pekerjaan, dan kemudian penilai memasukkan* berbagai pekerjaan menurut klasifikasi/golongan tersebut. Dengan melihat dan mempelajari deskripsi pekerjaan yang ada, penilai mendasarkan penafsirannya atas tingkat bobot pekerjaan dilihat dart tingkat kesulitan tugas pekerjaan, tanggung jawabnya, pengetahuan dan pengalaman yang diperlukan untuk memutuskan dalam tingkat/golongan mana masing-masing pekerjaan harus ditempatkan.

**Kebaikan metode job grading**

1. Secara relatif sederhana untuk dilakukan dan dimengerti.
2. Tidak memerlukan banyak waktu
3. Tidak memerlukan bantuan

**Kelemahan metode job grading**

1. Sekalipun Lebih baik daripada metode ranking tetapi masih mengandung kelemahan, karena evaluasi pribadi oleh pelaksana yang kurang mempunyai skill untuk pekerjaan menetapkan tingkatan-tingkatan utama dan menentukan ke dalam tingkat mana setiap pekerjaan akan dimasukkan. Dalam hal ini sulit diketahui sampai berapa besar pengaruh si pemegang pekerjaan terhadap golongan suatu pekerjaan, sehingga masih bisa timbul error, kesalahan dalam menggolongkan pekerjaan itu. Oleh karena itu metode job grading seharusnya dipergunakan bila mana :

- Organisasi itu kecil,
- Pekerjaan-pekerjaan tidak terlalu kompleks dan tidak beraneka ragam.
- Apabila waktu dan sumber-sumber untuk menggunakan metode lain tidak cukup ada.

Dengan demikian metode job grading ini akan memberikan hasil yang lebih baik dan pada metode ***ranking*** tanpa penambahan waktu dan biaya. Kedua metode ini biasa dikenal dengan metode non-kuantitatif, dan metode-metode ini banyak diterapkan pada organisasi-organisasi pemerintah. Sedangkan dua jenis metode yang lain, yaitu sistem angka dan metode perbandingan faktor, menggunakan pendekatan yang lebih rinci. Faktor-faktor pekerjaan dipilih dan dinilai, serta program analisis pekerjaan perusahaan hams menghasilkan spesifikasi pekerjaan yang menguraikan persyaratan-persyaratan untuk setiap faktor. Kategori ini dikenal dengan pendekatan kuantitatif.

Sistem perbandingan faktor (factor comparison system) Sistem perbandingan faktor merupakan suatu aplikasi sistem penilaian prestasi orang ke orang pada evaluasi pekerjaan. Sistem ini mengharuskan petugas evaluasi pekerjaan membandingkan faktor-faktor yang umum untuk semua pekerjaan yang sedang dievaluasi. Faktor-faktor yang penting dalam pekerjaan meliputi:

1. Persyaratan mental
2. Persyaratan keterampilan
3. Persyaratan phisik
4. Tanggung jawab
5. Kondisi pekerjaan

Penilaian pekerjaan dilakukan dengan menilai faktor-faktor yang ada dalam pekerjaan. Nilal pekerjaan pada sistem ini dinyatakan dalam bentuk rupiah, bukan angka dan merupakan penjumlahan dan harga masing-masing faktor.

Langkah-langkah dalam sistem perbandingan faktor adalah sebagal berikut:

1. Tentukan jenis-jenis faktor pekerjaan
2. Pilih dan tentukan pekerjaan kunci yaitu:
   - pekerjaan yang mempunyai tingkat upah/gaji dan tingkat rendah sampai dengan yang tinggi
   - pekerjaan, dimana telah ada kesepakatan mengenai besarnya tingkat upah/gaji antara analis pekerjaan dan manajer
   - mewakili sejumlah besar pegawai
3. Buatlah urutan (ranking) dan pekerjaan kunci pertama-tama atas dasar keseluruhan unsur-unsurnya, kemudian atas dasar faktor demi faktor.
4. Memberi nilai dalam rupiah pada faktor-faktor pekerjaan dengan salah satu dan cara berikut :
   a. Analis pekerjaan bersama manajer berdasar kesepakatan
   b. Menganalisis tingkat upah/gaji yang berlaku pada pekerjaan kunci tersebut dan menentukan berapa % atau rupiah akan diberikan pada tiap unsur-unsurnya. Dan hasil analisis ini dapat disusun suatu standard nilai dalam bentuk tabel, misalnya sebagal beriku t:

**Tabel Pekerjaan Kunci, Rangking dan Nilai-Nilai Faktor**

| No. Pek. | Total Tarif | Mental | | Skill | | Phisik | | Tangg. Jwb | | Kond. Pek | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Ranking | Tarif (Rp) | Ranking | Tarif (Rp) | Ranking | Tarif (Rp) | Ranking | Tarif (Rp) | Ranking | Tarif (Rp) |
| 1 | 160 | 1 | 50 | 1 | 50 | 5 | 25 | 2 | 25 | 5 | 10 |
| 5 | 150 | 3 | 35 | 2 | 40 | 4 | 30 | 1 | 30 | 4 | 15 |
| 8 | 140 | 2 | 40 | 3 | 35 | 3 | 30 | 3 | 25 | 3 | 10 |
| 10 | 130 | 4 | 25 | 4 | 30 | 2 | 35 | 4 | 20 | 2 | 20 |
| 15 | 110 | 5 | 20 | 5 | 20 | 1 | 35 | 5 | 15 | 1 | 20 |

5. Bandingkan semua pekerjaan yang akan dinilai dengan tabel pekerjaan kunci dan tabel nilai tersebut

6. Tetapkan nilai dalam rupiah semua pekerjaan dengan menjumlahkan semua nilai rupiah dan hap-tiap faktornya yang telah diperbandingkan dengan tabel tersebut.

**Sistem angka (point system)**

Sistem angka paling banyak digunakan dalam praktek, karena di samping menggunakan upah sebagai pembanding, juga digunakan angka. Sistem angka memberi nilai pada pekerjaan dengan mempergunakan standar ukuran-ukuran nilai, satu ukuran untuk tiap unsur pekerjaan yang umumnya terdapat pada semua pekerjaan yang akan kita nilai. Selanjutnya dengan menjumlahkan beberapa ukuran-ukuran itu didapatkan nilai dalam angka untuk setiap pekerjaan. Langkah-langkah daiam sistem angka

1. Buatlah dan tentukan suatu daftar faktor pekerjaan (tabel faktor pekerjaan) yang umum terdapat pada semua pekerjaan yang akan dinilai.
2. Buatlah suatu standard ukuran faktor/ unsur pekerjaan.
3. Dan deskripsi pekerjaan siapkan suatu tabel yang memperlihatkan secara kualitatif sampai tingkat mana tiap pekerjaan itu mempunyai faktor-faktor tersebut dalam langkah pertama. Untuk itu susunlah suatu tabel yang memperlihatkan tingkatan unsur masing-masing.
4. Pergunakanlah satuan ukuran/standar yang tersebut pada langkah ke 2 di atas untuk merubah dan gambaran kualitatif kepada unit-unit kuantitatif.
5. Jumlahkan untuk tiap pekerjaan itu angka-angka yang diperoleh dari masing-masing faktor.
6. Urutkan (susun ranking) pekerjaan-pekerjaan itu sesuai dengan angka (scores) yang di dapat daiam langkah sebelum ini (langkah ke 2).
7. Tentukan nilai rupiahnya yang akan diberikan pada masing-masing pekerjaan didalam urutan pekerjaan.

Penjelasan langkah demi langkah :

1. Penentuan faktor pekerjaan

   Faktor yang dipiih adalah ciri-ciri yang umum terdapat pada semua pekerjaan yang akan dinilai. Faktor-faktor ini dapat segera ditentukan dengan menyelidiki beberapa jenis pekerjaan. Biasanya jumlah faktor pekerjaan yang dipilih ini berkisar antara 6 sampai 10 jenis pekerjaan saja. Faktor dan sub faktor yang umumnya dicari dalam program evaluasi pekerjaan adalah:

   - responsibility
   - skill
   - effort
   - education
   - experience conditions

   Contoh :

   a) Sistim yang dipergunakan oleh NMTA (The Metal Trade Association) lihat M. Jucius, Personel Manajement, halaman 407.
   b) Sistim NEMA (The National Electrical Manufacturers Association) lihat Pigors Myers, Personel Administration, halaman 504.

2. Standar ukuran

   Standar ini dimaksudkan untuk mengukur tingkat kepentingan/nilai pada setiap faktor-faktor pekerjaan. Pengukuran ini dilakukan dalam dua tahap:

   Tahap 1 : Penetapan jumlah angka yang dipunyai oleh tahap faktor pekerjaan. Biasanya jumlah angka untuk masing-masing faktor/ sub faktor ditentukan atas dasar kesepakatan antara pejabat line dan staff pada perusahaan setempat.

   *Contoh :* N.M.T.A. menentukan angka maksimum 250 untuk faktor "skill" dan 100 angka maksimum untuk faktor "tanggung jawab".

   Tahap 2 : Berbagai tingkatan dan tiap faktor utama diberi angka daiam batas jumlah yang telah ditetapkan.

*Contoh :* Pada N.O.M.A. 160 points diperuntukkan bagi sub faktor "education", yang dibagi atas tiga tingkatan, yaitu sarjana 160, SMA 92 dan SD 40.

3. Point rating

   Langkah ini dapat dimulai apabila faktor-faktor pekerjaan yang akan dinilai telah ditentukan dan telah memiliki standard ukuran. Adapun langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

   - Pertama-tama adalah menterjemahkan deskripsi pekerjaan untuk tiap pekerjaan ke dalam suatu pernyataan tertulis dari berbagai faktor-faktor pekerjaan yang ada pada tiap pekerjaan. Misalnya, jika yang pertama akan dinilai adalah faktor "education", maka tingkat education yang diperlukan harus dicatat pada suatu "worksheet" untuk tiap pekerjaan.
   - Langkah selanjutnya adalah menggunakan standard ukuran "education" terhadap tingkat pendidikan yang diperlukan oleh pekerjaan tersebut. Misalnya, jika suatu pekerjaan tertentu mensyaratkan pendidikan SMA dan standard ukuran pada tingkat pendidikan tersebut menunjukkan angka 92, maka jumlah ini dituliskan pada "work sheet" untuk pekerjaan yang bersangkutan.
   - Demikian seterusnya, setiap faktor dan tiap pekerjaan tersebut diukur, sehingga seluruh faktor memperoleh angka-angka.
   - Angka-angka untuk setiap pekerjaan dijumlahkan untuk memperoleh point rating (nilai angka).

4. Merupiahkan Nilai Angka

   Seperti telah diungkapkan di muka, nilai yang diberikan pada setiap pekerjaan dinyatakan dalam nilai angka yang bukan satuan uang. Melalui cara pengukuran di muka dapat ditentukan nilai-nilai perbandingan satu pekerjaan terhadap pekerjaan lain. Agar bermanfaat maka nilai angka yang ada pada pekerjaan dapat

dinyatakan dalam satuan uang. Untuk mencapai tujuan ini ada dua langkah yang dapat dilakukan :

1) Suatu sistem disusun untuk menentukan bagaimana satuan-satuan nilai angka tersebut dipindahkan ke dalam satuan-satuan uang.
2) Menggolong-golongkan tingkatan pekerjaan ke dalam golongan upah/gaji. Dasar untuk merubah nilai angka ke dalam satuan uang biasanya didasarkan atas perbandingan tingkat upah/gaji yang berlaku sekarang di suatu perusahaan dan tingkat upah/gaji *yang* dibayar pada perusahaan-perusahaan lain untuk jenis pekerjjaan yang sama. Perbandingan ini terbatas pada beberapa pekerjaan yang mewakili beberapa points pada daftar pekerjaan.

Contoh :Perbandingan antara upah/gaji pada perusahaan dengan upah/gaji pada perusahaan sejenis

| Pekerjaan yang diseleksi | Nilai Angka | Upah/Gaji Perusahaan | Upah/Gaji Perusahaan Sejenis |
|---|---|---|---|
| A | 360 | Rp. 33.000,- | Rp. 35.000,- |
| B | 380 | Rp. 35.000,- | Rp. 36.000,- |
| C | 400 | Rp. 37.000,- | Rp. 37.000,- |
| D | 420 | Rp. 39.000,- | Rp. 38.500,- |
| E | 440 | Rp. 41.000,- | Rp. 40.000,- |
| F | 460 | Rp. 43.000,- | Rp. 41.500,- |

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat upah/gaji dalam perusahaan setingkat dengan upah/gaji pada perusahaan sejenis. Dengan demikian pengalokasian dari nilai angka menjadi nilai rupiah dapat dilaksanakan.

## B. Kompensasi

### 1. Pengertian dan Arti Penting Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas sumbangan tenaga Dan pikiran yang telah diberikan pada organisasi dimana mereka bekerja. Kompensasi merupakan fungsi operasional manajemen sumberdaya manusia yang paling sulit dan membingungkan. Hal ini disamping merupakan tugas manajemen yang paling kompleks juga disebabkan karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling berarti baik bagi para karyawan maupun organisasi. Kompensasi merupakan hal yang penting bagi individu karyawan, karena besarnya kompensasi yang mereka terima merupakan cermin nilai prestasi kerja mereka di antara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Besarnya kompensasi yang diterima karyawan akan menentukan tingkat kehidupan mereka, sedangkan kompensasi relatif, menunjukkan status, martabat dan harga mereka. Oleh karenanya jika karyawan menganggap bahwa kompensasi yang mereka terima, tidak seimbang dengan jerih payah yang mereka lakukan maka motivasi kerja akan menurun.

Kompensasi dapat berupa uang, yaitu upah dan gaji, *insentif dan* tunjangan tambahan serta kompensasi yang bukan berupa uang yaitu kompensasi interpersonal dan promosi.

Kompensasi disamping sebagai kontra prestasi (kompensasi langsung) yang harus diberikan kepada karyawan karena mereka telah menyumbangkan tenaga dan pikirannya (misalnya upah dan gaji), juga merupakan pendapatan tambahan karyawan (kompensasi tidak langsung), yang ditujukan untuk meningkatkan motivasi kerja mereka (misalnya insentif) dan untuk mempertahankan para karyawan dalam jangka waktu panjang (kompensasi pelengkap atau fringe benefit).

2. **Proses dan Macam Kompensasi**

a. Proses Kompensasi

Proses kompensasi adalah suatu jaringan dan berbagai sub proses yang kompleks yang mempengaruhi tingkat kompensasi dengan maksud untuk memberikan balas jasa kepada karyawan bagi pelaksanaan pekerjaan dan untuk memotivasi mereka agar mencapai tingkat prestasi kerja yang diinginkan. Dari bermacam-macam komponen kompensasi pembayaran upah dan gaji merupakan faktor yang sangat peka, dimana banyak faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelaksanaannya. Pada umumnya proses pembayaran upah/gaji dalam organisasi ditentukan oleh aliran kegiatan-kegiatan yang mencakup analisis pekerjaan, deskripsi dan spesifikasi pekerjaan, evaluasi pekerjaan, survai upah/ gaji, analisis masalah-masalah organisasi yang berkaitan dengan kemampuan pembayaran, penentuan struktur upah dengan mempertimbangkan peraturan upah minimum, evaluasi prestasi kerja dan banyak kebijaksanaan yang menyangkut tingkat dan administrasi upah.

b. Macam Kompensasi

Kompensasi sebagai kontra prestasi (kompensasi langsung), yaitu, upah dan gaji. Upah dan gaji merupakan kompensasi langsung karena besarnya didasarkan pada faktor-faktor pekerjaan kritis atau pelaksanaan kerja. Sampai saat ini masih terdapat rumusan yang berbeda-beda mengenai upah. Hal ini terjadi karena setiap pihak yang ikut merumuskan selalu melihat upah dari segi di pihak mana mereka berada. Pengusaha melihat upah sebagai salah satu komponen biaya produksi, oleh karena itu dilakukan upaya menekan upah. Pemerintah melihat upah sebagai suatu standar hidup masyarakat, oleh karena itu rumusan upah harus dapat menciptakan iklim usaha dan sosial yang baik agar dengan demikian berbagal kepentingan masyarakat bisa dipadukan. Upah diartikan sebagai penerimaan dan karyawan dan

bentuk uang dan yang dinilai dalam uang yang dibayarkan menurut waktu atau satuan hasil dan diterima oleh karyawan secara teratur. Walaupun upah dan gaji kedua-duanya sebagai kontra prestasi yang diterima karyawan, namun antara keduanya ada sedikit perbedaan. Upah biasanya jangka waktu pembayaran relatif pendek, misalnya jam, harian atau mingguan, sedangkan gaji jangka waktu pembayaran lebih panjang dan tetap misalnya bulanan. Upah biasanya diberikan kepada pekerja kasar yang langsung menghasilkan produksi, sedang gaji diberikan pegawai atau staf manajerial. Upah biasanya dimasukkan kedalam biaya variabel dan gaji termasuk biaya tetap.

Kompensasi sebagai pendapatan tambahan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan (kompensasi tidak langsung), misalnya insentif. Insentif daiam arti sempit adalah suatu tambahan pembayaran disamping upah/ gaji yang diterima karyawan karena prestasi kerja yang melebihi standar kerja yang telah ditetapkan. Dan pengertian tersebut insentif adalah tambahan pembayaran berupa uang yang disebabkan karena prestasi kerja. Berdasarkan prestasi kerja insentif dibedakan:

a. *Partially measured* (*semi-direct*)

   Yaitu pembayaran tambahan, di samping upah/ gaji karena prestasi kerja melebihi tingkat dasar upah/gaji pokok per tarip dasar

   contoh:

   - merit rating
   - share of production plan

b. *Measured financial incentives*

   Tambahan pembayaran terhadap prestasi kerja yang melebihi standar kerja yang ditetapkan melalui work-study.

   Ada beberapa measured financial incentives, yaitu:

   a. *100% premium plans*

      premi diberikan sebanding dengan tingkat kenaikan hasil produksi

b. *Halsey system*

premi diberikan lebih sedikit/makin kecil dibanding dengan jumlah kenaikan hasil produksi

c. *Md. hour system*

kebalikan dan sistem Halsey, yaitu premi dibayar dalam perbandingan yang lebih besar daripada tingkat kenaikan hasil produksi

d. *Tailor system*

premi yang dibayarkan berbeda pada berbagai tingkat produksi (differential rate system).

Kompensasi sebagai usaha untuk mempertahankan karyawan misalnya fringe benefit.. Maksud pemberian kompensasi pelengkap atau sering disebut dengan fringe benefit atau tunjangan adalah untuk mempertahankan karyawan organisasi dalam jangka panjang. Kompensasi ini diperlakukan sebagai upaya penciptaan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan, dan tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja. Karenanya kompensasi jenis ini merupakan kompensasi tidak langsung. Walaupun tidak berfungsi untuk memotivasi para karyawan agar tingkat produktivitas lebih tinggi namun bentuk kompensasi ini akan berfungsi membuat iklim dan kondisi kerja yang baik. Kompensasi jenis ini dapat dikelompokkan dalam kategori :

1. Pembayaran pada saat tidak bekerja (time-off benefits)
   Misalnya : Tidak bekerja karena sakit, cuti, liburan
2. Perlindungan ekonomis terhadap bahaya bentuk perlindungan ini yang umum diberikan perusahaan adalah berupa asuransi.
   Misalnya : Tunjangan pensiun, tunjangan pengobatan
3. Program pelayanan karyawan
   Misalnya : Rekreasi, cafetaria, perumahan
4. Pembayaran kompensasi yang disyaratkan secara legal

Misalnya : Pemberian kompensasi terhadap cacad kecelakaan di tempat kerja

Manfaat dari *fringe benefit* ialah:

- rekruitmen tenaga kerja lebih efektif
- mengurangi tingkat labour turn over
- meningkat kesetiaan dan loyalitas
- hubungan masyarakat lebih baik
- memenuhi kebutuhan karyawan

# BAB VIII
# KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI

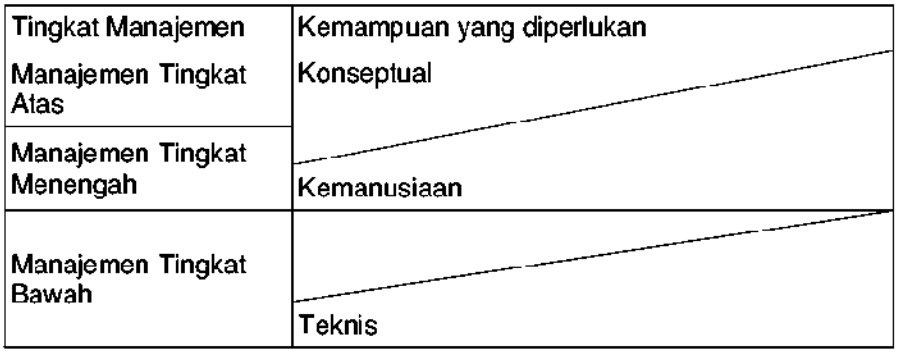
## A. Kepemimpinan

### 1. Pengertian Dan Kemampuan Yang Perlu Dimiliki Pemimpin

Seorang pemimpin adalah seorang yang diberi kepercayaan untuk memanfaatkan sumber-sumber daya yang ada semaksimal mungkin dengan mempertimbangkan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan *internal* organisasi dan memperhatikan peluang dan ancaman lingkungan eksternal untuk tercapainya suatu tujuan. Dalam usaha untuk dapat memanfaatkan sumber-sumber daya yang ada dengan semaksimal mungkin, seorang pemimpin dituntut untuk memiliki beberapa keterampilan sebagal berikut :

1) Keterampilan teknis (technical skill), yaitu keterampilan untuk menggunakan pengetahuan, metode, prosedur, proses dan peralatan yang diperlukan untuk dapat melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dan pengalaman, pendidikan dan pelatihan. Keterampilan ini penting bagi pimpinan tingkat bawah, dimana hubungan antara pemimpin dan bawahan sangat dekat. Namun kurang begitu penting bagi pimpinan tingkat atas.
2) Keterampilan kemanusiaan (Human skill), yaitu keterampilan untuk bekerja dengan dan melalui orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.
3) Keterampilan konseptual (Conceptual skill), yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan h3suaian setiap bidang kegiatan kerja organisasi ke dalam bidang lain secara menyeluruh dan terkoordinir. Ketrampilan konseptual berkaltan dengan gagasan, untuk berpikir dalam kaitannya dengan model, kerangka, hubungan yang luas seperti rencana jangka panjang.

Gambar : Keterampilan pimpinan berdasarkan tingkat manajemen Tingkat manajemen Kemampuan yang diperlukan Manajemen Tingkat.




**2. Pengertian kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek manajerial dalam kehidupan organisasi dan merupakan suatu posisi kunci. Menurut George Terry, kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela. Paul Hersey mendefinisikan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Dari kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi dan mengartikan aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk tercapainya suatu tujuan pada situasi tertentu.

Kepemimpinan seseorang akan mampu membedakan karakteristik suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Kepemimpinan yang dinamis dan efektif sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi. Dengan memahami teori kepemimpinan, seorang pemimpin akan dapat meningkatkan pemahaman terhadap individunya, mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada pada dirinya, serta akan dapat meningkatkan kemampuannya untuk mengarahkan dan mengendalikan para bawahannya.

### 3. Beberapa Pendekatan Teori Kepemimpinan

Dengan memahami teori kepemimpinan, seorang pemimpin dapat menentukan gaya kepemimpinannya secara tepat sesudah dengan situasi dan kondisi para bawahan. Oleh karenanya jika seorang pemimpin ingin meningkatkan kemampuan kepemimpinannya sehingga lebih dinamis dan efektif, perlu mengetahui dan memahami ruang lingkup gaya kepemimpinan yang efektif. Pendekatan dasar terhadap kepemimpinan menurut Heliriegel dan Locu dapat dikelompokkan ke dalam tiga pendekatan :

a. Pendekatan sifat (traits approach), dengan lebih menekankan pada pendekatan karakteristik individu pemimpin
b. Pendekatan perilaku *(behavioral* approach), dengan menekankan pada pendekatan tindakan seorang pemimpin
c. Pendekatan kontingensi (contingency approach), dengan menelaah hubungan antara karakteristik organisasi dengan perilaku seorang pemimpin.

Secara garis besar ketiga pendekatan di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

#### a. Pendekatan sifat (traits approach)

Usaha untuk merumuskan teori kepemimpinan mula-mula dimulai dan usaha untuk mengidentifikasi ciri-ciri seorang pemimpin yang berhasil. Pada masa tersebut pendekatan ditujukan pada sifat-sifat pemimpin yang meliputi: keadaan fisik, latar belakang sosiai, kepribadian serta karakteristik yang berhubungan dengan tugas-tugas. Ciri-ciri tersebut merupakan sifat-sifat yang diperkirakan sebagai sifat harus dimiliki seorang pemimpin dan menjadi faktor penentu yang membedakan antara seorang pemimpin dengan yang bukan pemimpin. Keith Davis menyatakan bahwa ada empat macam kelebihan sifat-sifat yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu meliputi: (1) intelegensi, (2) kematangan dan luasnya pandangan sosial, (3) motivasi individu untuk

berprestasi, dan (4) mempunyai kemampuan untuk mengadakan hubungan antar manusia.

**b. Pendekatan Perilaku (behavioral approach).**

Pendekatan perilaku memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dan tindakan seorang pemimpin dan bukan dan sifat-sifat atau ciri-ciri seorang pemimpin yang sukar untuk diidentifikasi. Pendekatan ini membahas suatu cara untuk mengidentifikasi pemimpin yang efektif melalui profil perilaku pemimpin. Beberapa teori yang menelaah kepemimpinan dari pendekatan perilaku antara lain adalah:

**1) Teori kepemimpinan Universitas Michigan**

Kelompok Michigan berusaha mempelajari kepemimpinan, dengan menggolong-golongkan ciri-ciri yang kelihatannya satu dengan yang lain ada saling hubungan serta ada hubungannya pula dengan efektifitas kepemimpinan. Dalam studinya diidentifikasi kepemimpinan, yaitu (1) gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan dan (2) gaya kepemimpinan yang berorientasi produksi. Pemimpin yang berorientasi pada bawahan sangat memperhatikan hubungannya dengan bawahan, sedangkan yang berorientasi pada produksi sangat memperhatikan hasil yang dicapai oleh perusahaan.

**2) Teori kepemimpinan Ohio State University**

Ohio State University mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan , yaitu: (1) gaya kepemimpinan penuh perhatian (consideration), yaitu berhubungan dengan persahabatan, saling mempercayai, penghargaan dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dengan bawahannya; (2) gaya memprakarsai suatu struktur (initiating structure), yaitu cara pemimpin melukiskan hubungannya dengan bawahan dalam usaha menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan metoda atau prosedur yang digunakan dalam organisasi.

**3) Teori Kepemimpinan Managerial Grid**

Teori ini dikembangkan oleh Robert K. Blake dan Jane S. Mouton yang mengidentifikasi variasi gaya dan hasil kombinasi antara "perhatian pada orang" (concern for people) dan "perhatian pada hasil" (concern *for* production). Berdasarkan kombinasi tersebut dihasilkan lima gaya kepemimpinan sebagai berikut:

(1) gaya kurang efektif (impoverish), dengan ciri rendahnya hubungan dengan orang dan hasil

(2) gaya moderat (middle-of-the Road), dengan ciri memperhatikan keseimbangan antara perhatian pada human relation dan prestasi kerja pada tingkat yang cukup memuaskan;

(3) gaya yang menekankan pada kepuasan orang dengan mengorbankan penyelesaian tugas (country club);

(4) gaya yang menekankan pada prestasi kerja dengan mengorbankan human relation (task);

(5) gaya yang memperhatikan peningkatan prestasi kerja dan human relation (team).

**b. Pendekatan kontingensi (Contingency approach)**

Seorang pemimpin dalam setiap melakukan pengambilan keputusan selalu dipengaruhi oleh faktor situasi. Pendekatan kontingensi menitik beratkan pentingnya situasi dalam menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai setiap masalah yang dihadapi. Fiedler dan Chemers mengembangkan teori kepemimpinan yang disebut dengan Leadership Contingency Model. Menurut pendekatan ini kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya seorang pemimpin terhadap tuntutan situasi. Suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya. tersebut digunakan pada situasi yang tepat. Menurut Fiedler ada tiga faktor yang menentukan apakah suatu situasi dapat membantu pemimpin daiam menetapkan gaya kepemimpinannya secara efektif :

(1). Hubungan antara pemimpin dengan para anggota. Hubungan ini dianggap merupakan faktor yang penting sebab akan menentukan kekuasaan dan pengaruh-pengaruh seorang pemimpin. Otoritas pemimpin tergantung pada diterima atau tidaknya seorang pemimpin oleh anggota. Apabila karena kepribadiannya seorang pemimpin disenangi anggota kelompoknya maka tidak diperlukan dukungan organisasi melalui struktur tugas atau kekuasaan karena kedudukan;

(2). Struktur tugas. Seberapa besar ruang lingkup dan terperincinya tugas-tugas yang dihadapi, akan menentukan sejauh mana seorang pemimpin dapat memberikan instruksi dan mengendalikan para bawahannya. Makin besar ruang lingkup dan makin terperinci tugas-tugas yang ada maka akan makin besar dukungan organisasi kepada seorang pemimpin. Pada tugas yang tidak terstruktur, pemimpin harus mengetahui masalahnya lebih banyak dibandingkan dengan para bawahan;

(3) Kuasa dalam posisinya sebagai pemimpin, yaitu kekuasaan yang dimiliki pemimpin karena kedudukannya. Kombinasi dan ketiga hal tersebut dapat menghasilkan dimensi baru yang disebut dengan "The Situational Favorableness Dimension", seperti terlihat pada gambar berikut :

| Hubungan Pemimpin anggota | Baik | | | | Tidak Baik | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Struktur Tugas | Tinggi | | Rendah | | Tinggi | | Rendah | |
| Kekuasaan (Karena Posisi | Kuat | Lemah | Kuat | Lemah | Kuat | Lemah | Kuat | Lemah |

Gambar: The Situational Favorableness Dimension, Fiedler

Berbicara tentang kuasa (power), yaitu potensi untuk mempengaruhi orang lain, menurut French dan Raven yang dikembangkan oleh Hersey dan Goldsmith bersumber dari tujuh faktor :

a) Kuasa paksaan, didasarkan pada rasa takut. Potensi seorang pemimpin untuk mempengaruhi para pengikutnya didasarkan pada ancaman-ancaman atau paksaan. Makin tinggi kuasa paksaan yang dimiliki seorang pemimpin atau semakin besar kemampuan pemimpin untuk dapat memaksa para pengikutnya maka akan semakin besar kemampuan pemimpin untuk dapat mempengaruhi pengikutnya.
b) Kuasa ganjaran, didasarkan kemampuan seorang pemimpin untuk dapat menyediakan imbalan bagi para pengikutnya. Makin tinggi kuasa ganjaran yang dimiliki pemimpin, berarti makin besar mereka dapat menyediakan imbalan bagi para pengikutnya, maka makin besar pula pengaruh seorang pemimpin terhadap para pengikutnya.
c) Kuasa legitimasi, berdasarkan posisi jabatan yang dipegang seorang pemimpin. Makin tinggi kuasa legitimasi yang dimiliki seorang pemimpin, yang berarti semakin tinggi posisi seseorang maka akan semakin besar pula potensi mempengaruhi orang lain.
d) Kuasa keahlian, didasarkan atas keahlian, keterampilan den pengetahuan yang dimiliki seorang pemimpin. Pemimpin yang tinggi kuasa keahliannya, berarti akan banyak dapat membantu memecahkan masalah yang dihadapi pare pengikutnya; sehingga akan memudahkan jalan kehidupan para pengikut. Keadaan ini akan menimbulkan kepatuhan para pengikut terhadap pemimpin tersebut.
e) Kuasa referen, didasarkan sifat-sifat pribadi seorang pemimpin. Pemimpin yang tinggi kuasa referensinya, berarti mempunyai sifat-sifat kepribadian yang baik dan dikagumi, sehingga dapat membantu orang lain dalam menghadapi masalah, akan semakin besar potensi untuk mempengaruhi orang lain.
f) Kuasa informasi, didasarkan informasi yang dimiliki seorang pemimpin. Pemimpin yang tinggi kuasa informasinya, berarti makin banyak orang

yang memerlukan informasi tersebut, karena bernilai baginya akan semakin besar potensi untuk mempengaruhi orang lain.

g) Kuasa koneksi, didasarkan pada koneksi yang dimiliki seorang pemimpin terhadap orang penting atau berpengaruh baik di dalam maupun di luar organisasi. Pemimpin yang tinggi kuasa koneksinya, berarti makin banyak mempunyai koneksi, maka akan semakin besar potensi mempengaruhi orang lain.

## B. Motivasi

### 1. Motivasi dan Prestasi Kerja

Masalah yang sering kita hadapi ialah mengapa seseorang/sekelompok karyawan bekerja lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang lain?. Keadaan ini merupakan pertanyaan yang terus-menerus muncul dalam diri seorang pemimpin. Sebagai pemimpin yang bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan dengan melalui orang lain atau karyawan, mereka diharapkan mempunyai kemampuan untuk memotivasi para karyawan. Dengan memahami apa yang menjadi kebutuhan mereka dan berusaha untuk menyiapkan alat-alat pemenuhan kebutuhan para karyawan maka seorang pemimpin akan dapat mendorong para karyawannya untuk bekerja lebih giat. Dengan memahami arti penting motivasi, pemimpin akan dapat mengembangkan prestasi kerja para karyawan. Menurut John F. Campbell, motivasi berhubungan dengan :

1) Arah perilaku;
2) Kekuatan respons (yakni usaha) setelah karyawan memiliki untuk mengikuti tindakan tertentu;
3) Ketahanan perilaku, atau berapa lama seseorang terus menerus berperilaku menurut cara tertentu.

Motivasi adalah suatu keadaan psikologik tertentu dalam diri seseorang yang muncul oleh karena adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan tertentu. Dan motivasi ini kemudian timbul tingkah laku untuk

memenuhi kebutuhan tadi. Dari pengertian diatas dapatlah dikatakan bahwa tidak akan ada suatu motivasi apabila tidak dirasakan adanya suatu kebutuhan dan kepuasan serta keseimbangan. Rangsangan-rangsangan terhadap hal-hal di atas akan menumbuhkan motivasi, dan motivasi yang telah tumbuh akan merupakan dorongan untuk mencapai tujuan guna memenuhi kebutuhan. Dengan demikian motivasi berhubungan erat dengan perilaku dan prestasi kerja, oleh karenanya perlu diarahkan untuk mencapai tujuan. Prestasi kerja individu merupakan perpaduan antara kemampuan dan motivasi dalam pelaksanaan tugas. Atau :

$PI = f(KT + MT)$

prestasi kerja individu, merupakan fungsi dan kemampuan plus motivasi dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian walaupun kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas cukup baik namun tidak didukung oleh motivasi kerja yang baik maka pelaksanaan tugas tidak akan dapat diselesaikan dengan baik. Berbeda dengan prestasi kerja individu yang dilihat dan satu dimensi pelaksanaan tugas maka pada prestasi kerja kelompok, perpaduan antara kemampuan dan motivasi dilihat dan dua dimensi, yaitu dimensi pelaksanaan tugas dan kerjasama. Atau :

$PK=f(KKT+MKT)$

prestasi kerja kelompok, merupakan fungsi dan kemampuan bekerjasama dan menyelesaikan tugas plus motivasi untuk bekerjasama dan menyelesaikan tugas. Walau bagaimana baiknya kemampuan dan motivasi pelaksanaan tugas dilakukan namun kalau tidak ada motivasi untuk bekerjasama dan kemampuan untuk bekerjasama maka prestasi kerja kelompok tidak akan dapat baik.

**2. Beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi**

a. Teknis organisasi

Bentuk susunan organisasi dimana para karyawan bekerja, memberi pengaruh yang sangat besar kepada semangat dan kepuasan kerja karyawan. Makin teratur susunan dan pembagian tugas dalam suatu organisasi mengakibatkan tidak ada kesimpang-siuran pembagian tugas, sehingga berakibat tidak adanya kesimpang-siuran tanggung jawab pada masing-masing karyawan. Hal tersebut memberi gambaran yang lebih jelas mengenai apa tugas mereka dan kepada siapa mereka harus mempertanggungjawabkannya. Tetapi apabila keadaan sebaliknya, dimana para karyawan tidak mengetahui tugas dan tanggung jawab mereka, hal ini akan mengakibatkan mereka bekerja secara acak-acakan dan timbul keengganan untuk bekerja lebih bersemangat.

b. Struktur sosial

Struktur sosial suatu kelompok membawa pengaruh yang tidak *kecil* ***artinya*** bagi diri pribadi para anggota. Mereka lebih senang bekerja dalam suatu kelompok dimana terdapat pergaulan yang fleksibel.

c. Kemauan untuk menyelesaikan tugas

Produktivitas masing-masing karyawan sangat tergantung kepada kemauan mereka untuk bekerja keras. Hal ini erat sekali hubungannya dengan:

1) Bagaimana kelompok karyawan tujuan
2) Tingkat perbandingan, darimana suatu kelompok memenuhi kebutuhan-kebutuhan para anggotanya sehingga mengakibatkan para karyawan mau bekerja.

d. Imbalan yang diterima dari bekerja

Imbalan yang diterima para karyawan baik imbalan instrinsik maupun imbalan ekstrinsik sangat berpengaruh terhadap semangat kerja mereka. Sistem pemberian imbalan ekstrinsik misalnya upah yang

wajar dan adil akan mengakibatkan karyawan dapat bekerja dengan tenang dan semangat kerja bisa meningkat, tetapi sebaliknya kalau sistem pemberian upah dianggap kurang wajar dan kurang adil antara masing-masing karyawan maka menimbulkan suasana kerja tidak tenang dan,

e. Dapat diterimanya karyawan sebagai anggota kelompok

   Dapat diterimanya karyawan sebagai anggota kelompok, akan membawa pengaruh terhadap ketenangan kerja suatu kelompok atau karyawan itu sendiri. Dengan demikian para karyawan dalam suatu kelompok dapat bekerja dengan cermat dan merasa ikut memiliki terhadap apa yang mereka hasilkan. Mereka dapat bekerja dengan gembira dan sukses kelompok juga merupakan sukses mereka. Namun sebaliknya apabila ada karyawan yang kurang dapat diterima oleh suatu kelompok karena adanya ketidakwajaran, maka ketenangan kerja kelompok maupun karyawan itu sendiri kurang terjamin, sehingga prestasi kerja menurun.

# BAB VIII
# KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA
# SERTA HUBUNGAN INDUSTRIAL

## A. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

### 1. Pengertian dan Arti Penting

Seperti telah diuraikan di muka bahwa salah satu fungsi operasional dari Manajemen Sumberdaya Manusia adalah pemeliharaan. Fungsi ini menitik beratkan pada pemeliharaan kondisi fisik para karyawan, yaitu keselamatan dan kesehatan kerja, serta pemeliharaan sikap yang menyenangkan, yaitu : hubungan industrial yang harmonis. Keselamatan kerja menyangkut segenap proses perlindungan tenaga kerja terhadap kemungkinan adanya bahaya yang timbul dalam lingkungan pekerjaan. Keselamatan kerja menyangkut proses kegiatan produksi, distribusi baik barang maupun *jasa*. Salah satu aspek penting yang merupakan sasaran keselamatan kerja mengingat resiko bahayanya adalah penerapan *teknologi yang lebih maju* dan mutakhir. Keselamatan kerja merupakan tugas semua pihak dalam organisasi kerja. Keselamatan kerja adalah dari dan untuk semua tenaga kerja serta orang lain yang berada di lingkungan kerja. Sedangkan kesehatan kerja menyangkut kesehatan fisik dan mental. Kesehatan mencakup seluruh aspek kehidupan manusia termasuk lingkungan kerja.

Kesehatan karyawan bisa terganggu karena penyakit, ketegangan atau stress maupun karena kecelakaan. Dalam perusahaan-perusahaan yang menggunakan bahan kimia, seperti air raksa, fiber glass, silica dan lain-lain pengaturan lingkungan kerja perlu sekali diperhatikan, karena bahan-bahan tersebut dapat mengakibatkan keracunan yang berakibat pada tubuh tidak segera dirasakan. Oleh karena perlu pemeriksaan rutin terhadap kondisi kerja dan kesehatan kerja.

**2. Tujuan Keselamatan dan Kesehatan kerja**

Tujuan utama keselamatan dan kesehatan kerja adalah untuk sedapat mungkin memberikan jaminan kondisi kerja yang aman dan sehat kepada setiap karyawan dan untuk melindungi sumberdaya manusia. Dengan memberikan jaminan terhadap kondisi kerja yang aman dan sehat berarti perlu dilakukan pencegahan, pemberantasan penyakit dan kecelakaan akibat kerja, pemeliharaan dan peningkatan kesehatan dan gizi, perawatan dan meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja, menghindari kelelahan kerja, meningkatkan gairah kerja, perlindungan masyarakat sekitar perusahaan agar terhindar dan bahaya pengotoran dad perusahaan setempat.

Karena dengan jaminan adanya kondisi kerja yang aman dan sehat ini para karyawan akan merasa tenang bekerja, mereka tidak merasa takut dalam melakukan suatu kegiatan pekerjaan, sehingga motivasi kerja dapat diharapkan. Namun sebaliknya apabila tidak ada jaminan terhadap adanya keselamatan dan kesehatan kerja, para karyawan akan merasa was-was bekerja dan kegiatan pekerjaan dilakukan tidak dengan sepenuh hati.

Sesuai dengan kondisi Indonesia, keselamatan kerja antara lain adalah :

a. Melindungi tenaga kerja atas hak keselamatannya dalam melaksanakan pekerjaan untuk kesejahteraan hidup
b. Menjamin keselamatan kerja setiap orang lain yang berada di lingkungan tempat kerja
c. Memelihara sumber produksi dan dipergunakannya secara aman dan efisien.

Sedangkan tujuan program kesehatan kerja antara lain adalah :

a. Sebagai alat untuk mencapai derajat kesehatan tenaga kerja yang setinggi-tingginya, baik karyawan perusahaan, petani, nelayan pegawai negeri atau pekerja bebas.

b. Sebagai alat untuk meningkatkan produksi, yang berlandaskan pada tingkat efisiensi dan tingkat produktivitas kerja manusia.

**Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keselamatan Dan Kesehatan Kerja**

Beberapa faktor yang mempengaruhi keselamatan kerja, sehingga berakibat terhadap kecelakaan kerja, antara lain adalah sebagai berikut :

a. Kondisi tempat kerja yang tidak aman
   - layout pabrik, yaitu cara penyusunan mesin-mesin beserta pr1engkapannya yang diperlukan untuk proses kegiatan
   - sistem penerangan. Sistem penerangan yang baik memungkinkan para karyawan dapat melihat obyek-obyek yang dikerjakan secara jelas, sehingga kemungkinan terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan dapat dihindari
   - kondisi peralatan yang ada. Kondisi mesin dan peralatan yang tidak memenuhi persyaratan merupakan salah satu timbulnya kecelakaan.

b. Tindak perbuatan yang tidak memenuhi keselamatan
   - Kebiasaan pengamanan peralatan. Manusia merupakan salah satu faktor penyebab timbulnya kecelakaan. Kebiasaan untuk mengamankan peralatan juga merupakan timbulnya kecelakaan. Kebiasaan pengamanan peralatan ini tercermin pada bagaimana peralatan, bahan-bahan dan benda-benda lain diamankan, peralatan tersedia secara memadai serta pemahaman terhadap metode pengerjaan yang baik
   - Penggunaan pelindung diri.

     Cara pencegahan lain terhadap kemungkinan bahaya adalah perlindungan diri terhadap para karyawan pada waktu bekerja

- Penggunaan prosedur kerja. Prosedur kerja adalah tata cara dalam pelaksanaan kegiatan. Dengan demikian pelaksanaan kegiatan dapat lakukan secara baik berdasar prosedur kerja yang ada, sehingga dapat terhindar kemungkinan terjadinya kecelakaan.

c. Suasana kejiwaan karyawan

Para karyawan yang bekerja di bawah tekanan atau yang merasa bahwa pekerjaan mereka terancam atau tidak terjamin, akan mempunyai kemungkinan mengalami kecelakaan lebih besar daripada mereka yang tidak dalam keadaan tertekan.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kesehatan kerja antara lain adalah :

a) Kondisi lingkungan tempat kerja. Kondisi ini meliputi :
   - kondisi fisik, yaitu berupa penerangan, suhu udara, ventilasi ruangan tempat kerja, tingkat kebisingan, getaran mekanis, radiasi dan tekanan udara.
   - Kondisi fisiologis. Kondisi ini dapat dilihat dari konstruksi mesin/peralatan, sikap badan dan cara kerja dalam melakukan pekerjaan, hal-hal yang dapat menimbulkan kelelahan fisik dan bahkan dapat kerja mengakibatkan perubahan fisik tubuh karyawan.
   - Kondisi khemis. Kondisi yang dapat dilihat dan uap gas, debu, kabut, asap, awan, caftan dan benda padat.

b) Mental psikologis. Kondisi ini meliputi hubungan kerja dalam kelompok/teman sekerja; hubungan kerja antara bawahan dengan atasan dan sebaliknya, suasana kerja dan lain-lain.

## B. Hubungan Industrial

### 1. Pengertian dan Fungsi Utama Hubungan Industrial

Dengan perkembangan yang pesat di bidang industri maka dalam suatu usaha mencapai ketenangan kerja perlunya diperhatikan adanya hubungan industrial/perburuhan yang harmonis antara sesama karyawan maupun antara karyawan dan atasan.

Hubungan industrial yang ideal dan serasi hanya dapat dilaksanakan, jika semua pihak yang bersangkutan dapat mengerti dan memahami akan arti, maksud dan tujuan hubungan industrial tadi. Hubungan industrial yang serasi akan memberikan kepada karyawan dan pengusaha suatu sarana untuk dapat memahami lebih lanjut kedudukan, peranan serta partisipasinya dalam pengembangan produksi dan lebih jauh merupakan pula suatu jalan untuk mengurangi timbulnya masalah-masalah perburuhan. Hubungan industrial (hubungan perburuhan) merupakan suatu sistem hubungan yang hidup antara semua pihak yang tersangkut dalam proses produksi untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam hubungan industrial yang tersangkut selain pengusaha dan individu karyawan juga pihak-pihak lain seperti masyarakat dan pemerintah. Pada mulanya yang tersangkut dalam hubungan industrial hanya pihak pengusaha dan karyawan. Namun lama kelamaan dengan semakin majunya industrialisasi dan berkembangnya masalah ketenagakerjaan maka hubungan industrial jangkauannya makin luas pula, dan makin menyangkut banyak pihak. Hal ini berbeda dengan hubungan kerja. Hubungan kerja merupakan hubungan yang langsung menyangkut pimpinan perusahaan dengan individu karyawan. Jadi dalam hubungan kerja hanya tersangkut dua pihak saja yaitu pengusaha dan karyawan. Pada dasarnya hubungan perburuhan menyangkut beberapa fungsi utama :

a. Untuk menjaga kelancaran proses produksi
b. Untuk memelihara dan menciptakan ketenangan kerja
c. Untuk mencegah sejauh mungkin terjadinya pemogokan (lock out)
d. Untuk ikut memelihara stabilitas nasional.

**2. Macam-macam sistem hubungan industrial**

Dari berbagai macam sistem hubungan industrial yang ada, disini dikemukakan beberapa macam hubungan industrial, yaitu antara lain sebagai berikut:

a. Sistem manfaat (utility system).

Dalam hubungan industrial atas dasar manfaat ini, hubungan industrial diatur sedemikian rupa, sehingga manfaat dari para pekerja dapat digunakan dengan sepenuhnya. Sistem hubungan ini didasarkan pada prestasi kerja karyawan, tidak memperhatikan faktor-faktor lain. Disini kepada para karyawan diberikan gaji dan jaminan, sesuai dengan tenaga dan pikiran yang dimanfaatkan oleh perusahaan.

b. Sistem demokrasi (democratic system).
   Dalam sistem hubungan industrial ini, yang diutamakan adanya konsultasi dan musyawarah antara pengusaha dan karyawan. Tujuan pengusaha yaitu untuk meningkatkan produksi sebesar mungkin, dengan usaha yang demokratis, yaitu melalui usaha kerjasama yang baik antara pengusaha dan karyawan, dengan jalan antara lain mengadakan perjanjian perburuan (CLA).
c. Sistem kemanusiaan (human system).
   Sistem ini merupakan didasarkan atas hubungan antara manusia dengan manusia lain, tidak begitu memperhatikan masalah produktivitas, efisiensi dan lain-lain. Hubungan industrial ini semata-mata hanya didasarkan pada kemanusiaan saja, yaitu suatu hubungan antara sesama manusia.
d. Sistem Komitmen seumur hidup (commitment to lifetime employment)
   Sistem ini terutama banyak ditemui di Jepang, dimana di satu pihak karyawan mempunyal kecenderungan untuk tetap setia bekerja pada suatu perusahaan sampai akhir hidupnya, baik pada saat perusahaan untung ataupun rugi. Karyawan mempunyai kesetiaan yang luar basa pada perusahaan, disiplin kerja yang tinggi dan penuh dedikasi. Di lain pihak pemimpin perusahaan memperlakukan para karyawan seperti halnya orang tua terhadap anak-anaknya.
e. Sistem perjuangan kelas (class struggle)
   Sistem ini didasarkan atas teori perjuangan kelas ala Karl Marx, dimana pertentangan kelas, kelas pekerja dan kelas pengusaha, menjadi dasar perjuangan bagi kaum pekerja. Disini para pekerja secara konftrontatif berhadapan dengan pengusaha, yang mengakibatkan selalu adanya ketegangan dan permusuhan.
f. Sistem hubungan industrial Pancasila

Sistem hubungan industrial ini didasarkan atas kemanusiaan yang adil dan beradab, serta dijiwai oleh azas kekeluargaan menuju keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia. Dengan demikian hubungan industrial yang serasi adalah suatu hubungan yang menghendaki suatu pendekatan kemanusiaan dan kekeluargaan, musyawarah antara kaum pekerja dan pengusaha dalam mengatur hubungan kerja serta dalam menyelesaikan setiap perselisihan yang timbul, sehingga dapat dicegah kemungkinan adanya ketegangan-ketegangan yang mungkin mengganggu kelancaran produksi di tempat-tempat kerja.

## BAB IX
## PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

### A. Pengertian dan Manfaat

Pemutusan hubungan kerja merupakan fungsi terakhir dart manajemen sumberdaya manusia, dimana tenaga-tenaga kerja yang ada dipisahkan dari organisasi disebabkan oleh beberapa hal. Pemutusan hubungan kerja yang dilakukan oleh organisasi ini dimaksudkan agar :

- dapat memberi manfaat bagi organisasi, karena karyawan lama dianggap sudah tua dan perlu diganti yang baru yang lebih produktif dan bermutu
- dapat memberikan pendidikan disiplin kerja yang baik, karena pemisahan hubungan kerja yang dilakukan sebagai akibat kelalaian/kesalahan karyawan (pemecatan), akan merupakan pelajaran bagi karyawan lainnya.

### B. Beberapa Cara Pemutusan Hubungan Kerja

Pada hakekatnya pemutusan hubungan kerja dapat dilihat dari dua segi, yaitu :

1. Pemutusan hubungan kerja dilakukan oleh organisasi
   a. Pensiun

      Pensiun adalah merupakan pemisahan hubungan kerja antara seseorang dengan organisasi karena telah tercapainya jangka waktu kerja dalam batas waktu tertentu, misalnya umur. Bagi banyak orang yang mempunyai anggapan bahwa kerja adalah kehidupan dan pengangguran adaiah suatu kematian yang hidup, maka pensiun adalah merupakan keadaan yang tidak menyenangkan. Pensiun merupakan peristiwa penting dalam siklus kehidupan seseorang, dan organisasi mempunyai kewajiban untuk memudahkan peralihan dart satu tahap ke tahap yang lain.

Para ahli sosiologi telah menemukan beberapa tahap yang mungkin dilalui oleh seorang karyawan yang menghadapi masa pension :

- Tahap pertama, mulai beberapa tahun sebelum pensiun. Kesadaran makin mendekatnya pensiun diharapkan mempunyai pengaruh dalam mempersiapkan jaminan keuangan dan kemampuan untuk menikmati hidup. Hal ini harus disadari jauh sebelum masa persiapan pensiun.
- Tahap kedua, pada saat tepat menjelang pensiun dilaksanakan. Karyawan merasakan bahwa teman-teman sesama karyawan memandangnya dalam perspektif jangka pendek. keterlibatan terhadap kegiatan-kegiatan yang penting cenderung berkurang. Kemungkinan diminta untuk melatih tenaga calon pengganti.
- tahap ketiga, tahap bulan madu. Orang merasa dirinya mengalami kebebasan baru. Mereka merencanakan kegiatan-kegiatan untuk menyalurkan hobinya sepanjang keuangan memungkinkan.
- tahap keempat, tahap kemunduran. Pada tahap ini banyak mengalami kekecewaan, perjalanan yang terus menerus mengakibatkan jenuh, bosan dan menjemukan. Mereka merasakan sulitnya beradaptasi dengan lingkungan masyarakat yang berbeda sesudah mereka pensiun.
- tahap kelima, tahap reorientasi. Mereka mencoba menyusun kembali gaya kehidupan mereka den beralih pada gaya kehidupan sesudah pensiun.

**b.** Pemecatan.

Pemecatan merupakan pemutusan hubungan sepihak dan organisasi karena karyawan melakukan kesalahan, kelalaian yang sangat merugikan bagi kepentingan organisasi. Biasanya sebelum proses pemecatan dilakukan terlebih dahulu digunakan tahap peringatan sesuai dengan yang diatur oleh undang-undang.

c. Pengurangan Tenaga

Pengurangan tenaga terjadi karena dirasakan perusahaan mengalami kerugian terus menerus dan mencoba melakukan efisiensi pada organisasi. Organisasi yang melaksanakan evaluasi prestasi kerja dengan baik, tenaga kerja yang akan diberhentikan adalah tenaga kerja yang dianggap paling rendah prestasi kerjanya dibanding dengan teman-teman dalam bagiannya. Pemutusan hubungan kerja dengan cara ini biasanya dilakukan dengan pemberian pesangon yang besarnya telah diatur oleh undang-undang.

d. Pembubaran Organisasi

Pemutusan hubungan kerja dengan cara ini terjadi karena perusahaan mengalami keadaan bangkrut dan pailit.

2. Pemutusan hubungan kerja dilakukan oleh karyawan

Pindah ke luar organisasi

Pemutusan hubungan dapat pula dilakukan oleh karyawan karena karyawan menginginkan tempat kerja baru yang lebih baik dibandingkan dengan tempat lama dimana mereka bekerja sebelumnya.

# DAPTAR PUSTAKA


Cascio, Wayne F., Applied Psychology in Personel Management, Edisi kedua, Reston Publishing Company, Inc., A Prentice-Hall Company, reston, Virginia, 1982

Dessler, Gary. Personnel Management, 3 rd Edition, Reston Publising Company Inc, 1982

Flippo, Edwin B. Personnel Management, Sixth Edition, New York, Mc. Graw-Hill Book Company, 1984

Hasibuan, Malayu SP, Drs, H, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta, 2002

Handoko, T. Hani, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Liberty, Yogyakarta, 1985.

Koontz, Harold J. and Cyril O Donnel, Management, Eight Edition, Mc Graw-Hill, Kogakusha, Ltd, 1984

London, Manuel, "Toward a Theory of Career Motivation", The Academy of Management Review, Vol. 8, No. 4, October, 1983; 620-630

Manullang, M., Drs, Manajemen Personalia, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1982.

Mozer, Peter, Performance Appraisals and Reward : Issues in Management Accounting, ed., David Ashton, Trever and Hopper, Robbert W. Scapens, Prentice Hall Inc, 1991, New York.

Moekijat, Manajemen Kepegawaian (Personnel Management), Bandung : Alumni, 1983

Nadler, Leonard, "Human Resource Development", The Handbook of Human Resource Development, edited by Leonard & Zeace Nadler, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., Canada 1990; 1.1-1.46

Panggabean, Mutiara Sibarani, Manajemen Sumber Daya Manusia, Ghalia Indonesia, Agustus, 2004

Pigors, Paul & Myers, Charles A, Personnel Administration: A Point Of View and A Method, edisi kedelapan, Mcgraw-Hill, Kogakusha, Ltd., Tokyo, 1977.

Robbins, Stephen P., Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and applications, edisi kelima, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1991.

Siregar, Nazaruddin, Pokok Permasalahan dalam Hubungan Industrial, Balitfo, Jakarta, 2004

Simamora, Henry, Ir, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi III, STEI YKPN, Yogyakarta, 2004

Siagian, Sondang P., Prof.Dr. MPA., Manajemen Stratejik, Bumi Aksara, Bandung

Suganda, Dann, Kepemimpinan didalam Organisasi dan Manajemen, CV. Sinar Baru, Bandung, 1981

Sikula, Andrew 5, Personnel Administration and Human Resources Management, John Wiley & Sons, Inc.,Santa Barbara, New York, 1981.

Stoner, James, A.F. and Charles Wankel, Management, Third edition, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1986.

Swasto, Bambang, Dr, ME, Pengembangan Sumber Daya Manusia, pengaruhnya terhadap Kinerja dan Imbalan, Universitas Brawijaya, Fakultas Ilmu Administrasi, Malang, 1996.

Undang-Undang No. 21 tahun 2000 tentang serikat Pekerja/Buruh

Undang-Undang No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan

Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural.

Werther JR, William B. and Keith Dais, Personel Management and Human Resources, Second Edition, International Student Edition, McGraw-Hill, Singapore, 1986.